



Valorisation de l'histoire et du patrimoine des coopératives agricoles : l'exemple de la Loire

Sophie Lefranc-Morel

► To cite this version:

Sophie Lefranc-Morel. Valorisation de l'histoire et du patrimoine des coopératives agricoles : l'exemple de la Loire. Histoire. Université Jean Monnet - Saint-Etienne, 2013. Français. NNT : 2013STET2176 . tel-00993464

HAL Id: tel-00993464

<https://theses.hal.science/tel-00993464>

Submitted on 20 May 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE JEAN MONNET – SAINT ETIENNE

ECOLE DOCTORALE SCIENCES SOCIALES
Histoire, Géographie, Aménagement, Archéologie, Sociologie,
Anthropologie, Sciences politiques
ED 483

Doctorat

Histoire contemporaine

Sophie LEFRANC-MOREL

Valorisation de l'histoire et du patrimoine des coopératives agricoles
L'exemple de la Loire

Sous la direction de Jacqueline BAYON et Gilles RICHARD
Soutenue le 12 juin 2013

Jury :

Jacqueline Bayon, co-directrice de thèse, professeure d'histoire contemporaine à l'Université de Saint-Etienne

Gilles Richard, co-directeur de thèse, professeur d'histoire contemporaine à l'Institut d'Études Politiques de Rennes

Pierre Lamard, rapporteur, professeur d'histoire industrielle à l'Université de Technologie de Belfort-Montbéliard

Édouard Lynch, rapporteur, professeur d'histoire contemporaine à l'Université Lyon 2

Alain Chatriot, chargé de recherche CNRS à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales

Gérard Ouvrier-Buffet, invité, Directeur général de la Caisse régionale de Crédit agricole de Loire-Haute-Loire

Remerciements

En premier lieu, je remercie celles et ceux qui ont rendu possible ce travail sur l'histoire des coopératives agricoles en m'accompagnant depuis le début : Jacqueline Bayon et Gilles Richard, co-directeurs ; les membres de la Société d'agriculture de la Loire, et notamment Robert Duclos, Michel Prost et Christian Hüni, qui ont été les superviseurs de ce projet ; enfin les Présidents et Directeurs généraux des entreprises coopératives qui m'ont accueillie pendant un peu plus de trois années, Marcel Eymaron, Jean-Michel Forest et Gérard Ouvrier-Buffer pour la CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE LOIRE-HAUTE-LOIRE ; Philippe Dumas et Bernard Pouillon pour la SICAREV ; Jean-Michel Javelle et Jean-Paul Picquendar pour SODIAAL; Henri Meunier et Bertrand Relave pour EUREA ; Philippe Plasse et Michel Villemagne pour la COOPÉRATIVE D'ÉLEVAGE DE LA LOIRE ; Raymond Bordet, Patrick Laot et Michel Primpier pour GROUPAMA RHÔNE-ALPES-AUVERGNE. La Chambre d'agriculture de la Loire a aussi soutenu cette étude et je remercie son Président, Raymond Vial, pour le temps qu'il m'a accordée. Je tiens également à exprimer ma reconnaissance aux assistantes de direction qui ont grandement facilité mon travail en m'accueillant dans les organisations et en m'ouvrant les archives des coopératives : Annie Rey, Christine Bertoglio, Irène Berougeon, Marie-Thérèse Coratti, Jacqueline Guichard, Muriel Dusson et Audrey Favier.

J'ai passé la majorité de ces trois années de doctorat au sein de la Direction des Ressources Humaines de la CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE LOIRE-HAUTE-LOIRE. Toute ma gratitude à celles et ceux qui m'ont accueillie chaleureusement. Les activités du septième étage n'étaient finalement pas si éloignées de mes recherches et ont contribué à alimenter mes réflexions.

Last but not least, merci à mes ami(e)s et à ma famille pour le soutien sans faille dans les bons moments comme dans les passes difficiles. Cette expérience n'aurait pas été la même sans eux. Une pensée toute particulière pour celui sans qui l'idée même de faire une thèse ne m'aurait pas effleurée et qui, depuis, m'a supportée et soutenue quotidiennement. Merci Pierre.

Introduction générale

L'année 2009 a été marquée par des actions de protestation de la part d'une partie des éleveurs laitiers français, manifestant à de nombreuses occasions et sous diverses formes leur mécontentement face à la baisse des cours du lait. Dans le département de la Loire ce mécontentement s'est traduit par un blocage du centre-ville de Saint-Etienne, le refus de livrer la matière première aux entreprises de collecte, qu'elles soient coopératives ou non, ou encore par la dégradation des locaux de la Chambre d'agriculture¹. Une action collective doit-elle cependant toujours être dirigée « contre » une situation défavorable au groupe ? L'histoire des coopératives apporte une réponse à cette question et à son pendant : une fois son but atteint, comment la gestion du groupe s'organise-t-elle ? Il nous semble que les coopératives apportent une dimension humaniste à leurs actions grâce aux valeurs qui sont les leurs. En d'autres termes, si les membres d'une coopérative se rassemblent pour améliorer leur situation, ils le font non seulement pour des raisons économiques mais aussi sociales voire culturelles. En effet, selon les principes forgés au cours du temps par la pratique et la théorie, la coopérative remplit entre autres des missions d'éducation et de formation à destination de ses membres. Enfin, une organisation coopérative travaille pour la génération présente mais sa pérennité est un objectif primordial, comme peuvent en témoigner l'importance de ses fonds propres. Sur le long terme, la coopérative s'oriente donc vers une action au service de ses membres plutôt que contre un état de fait. Mais, au fil du temps, les entreprises coopératives ont dû se plier aux règles organisant les marchés sur lesquels elles interviennent. On a parlé de banalisation du modèle. L'adaptation a pu paraître nécessaire à un moment donné pour garantir la survie de l'organisation. Malgré tout, la longévité des coopératives agricoles permet l'accumulation d'un patrimoine matériel et immatériel riche qui continue d'en faire des organisations spécifiques. Et il convenait d'autant plus de le rassembler et de le mettre en valeur que son étude peut aider à éclairer les choix faits par les structures au cours de leur histoire.

Dans ce contexte, quel rôle pratique l'histoire peut-elle jouer pour les coopératives agricoles ? En elle-même, et à première vue, elle peut sembler inutile en s'intéressant uniquement aux choses passées. Pourquoi alors confronter un historien aux questions des entreprises coopératives ? Construisant des connaissances à partir de sources qu'il a rassemblées et construites, il éclaire le déroulement de l'histoire. Si « l'histoire trie, simplifie,

¹ <http://www.leprogres.fr/loire/2012/10/04/neuf-producteurs-de-lait-au-tribunal-correctionnel-de-saint-etienne> (page consultée le 5 avril 2013).

organise [...] »², c'est pour donner du sens aux événements, aux stratégies, aux organisations, en les comparant entre eux. Cependant l'historien choisit un chemin parmi d'autres. Comme le rappelle Paul Veyne à ce propos : « [...] l'objet de l'étude n'est jamais la totalité de tous les phénomènes observables en un temps et en un lieu donnés, mais toujours certains aspects seulement qui en sont choisis ; selon la question que nous posons, la même situation spatio-temporelle peut contenir un certain nombre d'objets différents d'étude [...] »³. L'itinéraire que nous avons choisi de suivre ici a été déterminé par une demande spécifique des entreprises coopératives. Spécifique mais dans le même temps très vaste, elle consistait à interroger la relation des organisations avec leurs adhérents depuis la Libération. Pourquoi cette borne temporelle ? La plupart des coopératives étudiées ont été créées après 1945, ou ont connu un développement important lié aux changements du secteur agricole à partir de cette époque. Cette borne temporelle s'est également imposée car l'étude devait aussi se concentrer sur la mémoire des hommes ayant participé à l'effort coopératif à partir des années 1960. Cependant, il est important de noter la différence entre une recherche historique et la mémoire ou le souvenir par le travail de construction intellectuelle raisonnée et argumentée qu'elle nécessite. Les résultats présentés ici sont donc orientés dans cette direction : renseigner les évolutions des coopératives agricoles dans le département de la Loire. Ils ont été rendus possibles par l'implication des différents partenaires de l'étude. Le travail de recherche, engagé par la Société d'agriculture de la Loire dans ce souci de conserver une mémoire en train de disparaître, a été soutenu par les dirigeants de la Caisse régionale de Crédit agricole de la Loire (CAM LHL)⁴, SICAREV⁵, SODIAAL⁶, EUREA COOP⁷, la Coopérative d'Élevage de la Loire (CEL)⁸, Groupama Rhône-Alpes-Auvergne⁹ et de la Chambre d'agriculture de la Loire.

Les entreprises coopératives constituent une forme alternative d'outil économique dans un environnement capitaliste puisque leur objectif final n'est pas de rétribuer des actionnaires. Les coopératives agricoles sont un outil économique et tirent leur légitimité de leur efficacité dans leur secteur. Toutefois, ces organisations sont d'autant plus pertinentes qu'elles s'inscrivent dans le prolongement d'un projet politique partagé avec les adhérents et mis en œuvre par l'équipe dirigeante. L'activité économique de l'entreprise coopérative prend tout son

² VEYNE, Paul, *Comment on écrit l'histoire, suivi de, Foucault révolutionne l'histoire*, Points, 1979, p. 14.

³ Ibid., p. 37.

⁴ Banque coopérative, siège social à Saint-Etienne (42).

⁵ Coopérative de collecte et d'abattage de viande, siège social à Roanne (42).

⁶ Coopérative de collecte et de transformation de lait, siège social de la région Sud-Est à Vienne (38).

⁷ Coopérative de collecte de céréales, siège social à Feurs (42).

⁸ Coopérative d'insémination artificielle, siège social à Chalais-le-Comtal (42).

⁹ Mutuelle d'assurances, siège social à Lyon (69).

sens dans ce projet qui a généralement comme objectif le développement de son territoire. Le développement de l'activité économique est donc toujours expliqué par cette raison : assurer aux agriculteurs, aux adhérents et plus largement au territoire un développement personnel et collectif pérenne. Ne se limitant pas à des objectifs économiques, un pan entier du projet des coopératives agricoles est dédié à la formation, la promotion sociale et l'accès à des responsabilités. La mise en œuvre de ce projet se constate notamment grâce au maintien d'un système de gouvernement d'entreprise particulier qui associe adhérents et salariés. Cependant, l'engagement des uns et des autres peut s'évaporer face à la complexité du fonctionnement de la structure. Il convient enfin de s'interroger sur la permanence d'un projet alternatif aux entreprises capitalistes. Le projet de recherche engagé permet d'interroger sur le long terme l'évolution de ces deux caractéristiques autour des questions suivantes. Peut-on observer une permanence du projet coopératif, porté par des valeurs et principes spécifique à ce secteur alternatif ? Parallèlement au projet, peut-on observer une permanence de l'identité coopérative des entreprises étudiées ? Enfin, comment le lien entre les adhérents et les salariés a-t-il été maintenu dans le fonctionnement des instances ?

Sources

L'histoire des coopératives agricoles présentées ici s'appuiera d'ailleurs principalement sur leurs propres archives, afin de rendre compte des informations qu'elles peuvent produire et exploiter en interne.

Les procès-verbaux des assemblées générales

Les procès-verbaux des assemblées générales sont une source écrite d'importance qu'il s'agit de manier avec précaution. En effet, ce document est sensible car il contient des informations importantes sur la marche de l'entreprise coopérative. Sa lecture est d'abord destinée aux cadres de l'entreprise et aux membres du conseil d'administration. Son contenu varie également en fonction de la personne qui le rédige, et des indications qu'on lui donnera.

Nous avons eu accès aux procès-verbaux des assemblées générales et des conseils d'administration des coopératives partenaires. Face à ces données, nous avons fait le choix de nous concentrer sur les assemblées générales, tout en feuilletant quelques registres de conseils d'administration.

Les archives des entreprises coopératives concernées sont conservées au siège social, le plus souvent dans le bureau du président (CAM Loire-Haute-Loire, SICAREV ou EUREA COOP) ou la salle de réunion du conseil d'administration (CEL). On les retrouve parfois dans une réserve à part (SODIAAL). L'accès à ces archives a été grandement facilité par les assistantes de direction qui nous ont reçues. Il ne semble pas qu'une démarche spécifique de conservation ou de valorisation ait été entreprise. En effet, par exemple, les archives n'ont pas été numérisées, ce qui pourrait rendre leur consultation plus aisée.

Deux périodes peuvent être remarquées dans la présentation des procès-verbaux. Au cours d'une première période, ces derniers sont manuscrits, ce qui implique parfois des difficultés à déchiffrer un mot voire un nom propre.

Figure 0-1 - Extrait du procès-verbal de l'assemblée générale de la CBA, 21 septembre 1940
(Source CBA, photographie de l'auteur)

Page 90

Compte rendu et compte

Frais généraux	252 999,85	Compte exploitation	252 999,85
Amortissements	252 999,85	Frais des autres	252 999,85
Intérêts et dividendes	252 999,85		
Surplus	252 999,85		
	252 999,85		

Bilan au 31.08.1940

Actif	Passif	Actif	Passif
Capital	252 999,85	Capital	252 999,85
Reserves	252 999,85	Reserves	252 999,85
Autres	252 999,85	Autres	252 999,85
	252 999,85		252 999,85

Bilan

Capital	252 999,85	Capital	252 999,85
Reserves	252 999,85	Reserves	252 999,85
Autres	252 999,85	Autres	252 999,85
	252 999,85		252 999,85

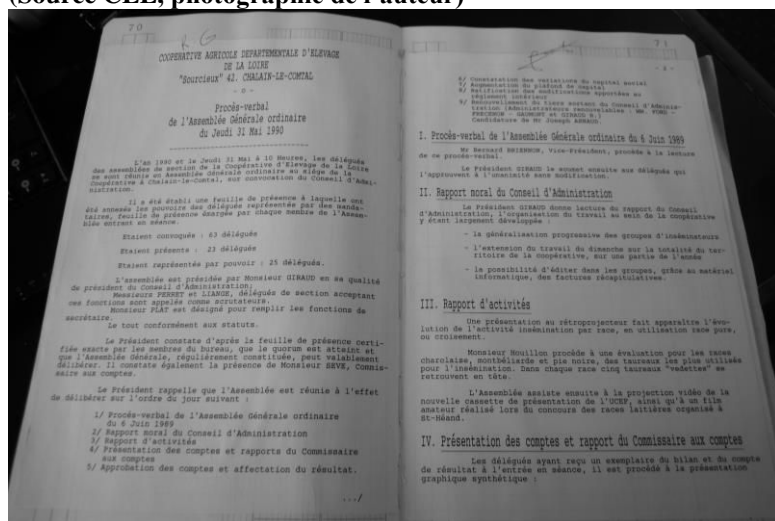
Page 91

Séparation des comptes

Le compte rendu est écrit à la main. Il contient des paragraphes de texte et des listes de chiffres. Les chiffres sont écrits à la main, et certains sont soulignés. Le document est une copie manuscrite d'un procès-verbal.

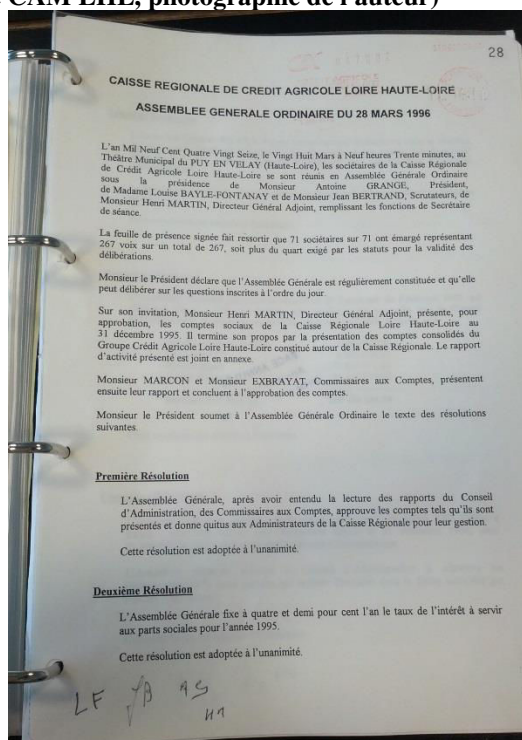
Les procès-verbaux sont ensuite tapuscrits, soit à la machine à écrire soit à l'ordinateur. Dans un premier temps, les feuilles sont collées dans le registre. Chacune est alors tamponnée et paraphée par le président et les deux assesseurs.

**Figure 0-2 – Extrait du procès-verbal de l'assemblée générale de la CEL du 31 mai 1990
(Source CEL, photographie de l'auteur)**



Enfin, les procès-verbaux sont rassemblés dans un classeur, chaque page toujours dûment signée et tamponnée. Plus on progresse dans le temps, plus il est facile de lire les procès-verbaux mais aussi de les retranscrire notamment à l'aide d'un logiciel de reconnaissance de caractères (OCR).

**Figure 0-3 - Extrait de l'assemblée générale du Crédit agricole Loire-Haute-Loire du 28 mars 1996
(Source CAM LHL, photographie de l'auteur)**



La plupart des procès-verbaux des assemblées générales ont été photographiés, mais pas d'une manière assez performante pour que la reconnaissance de caractères soit utilisable pour les procès-verbaux manuscrits. La retranscription des procès-verbaux a eu lieu en deux étapes : la première étape consiste à reprendre toutes les données économiques dans un logiciel de tableurs afin de constituer une base de données un peu fruste mais synthétique. La deuxième étape a consisté à transcrire, parfois avec l'aide d'un logiciel de reconnaissance de caractères, la plupart des procès-verbaux dans un logiciel de traitement de texte afin de faciliter leur lecture et leur analyse. Le corpus composé par ce travail de retranscription est présenté dans le tableau suivant.

Tableau 0-1 - Période étudiée pour chaque coopérative et nombre de procès-verbaux

CAM LHL	1946-1991 : 55 procès-verbaux (AGO et AGE)
SICAREV	1962-2010 : 70 procès-verbaux (AGO et AGE)
SODIAAL	1961-1990 : 39 procès-verbaux (AGO et AGE)
EUREA COOP	1935-2010 : 100 procès-verbaux (AGO et AGE)
CEL	1946-2009 : 83 procès-verbaux (AGO et AGE)

Au final, nous avons choisi de nous consacrer à l'analyse des assemblées générales ordinaires (AGO). Selon nous, l'analyse des assemblées générales extraordinaires donnerait des résultats intéressants pour comprendre l'évolution juridique et statutaires des coopératives. Il s'agissait d'une étude que nous n'avons malheureusement pas eu le temps de conduire.

L'étude des procès-verbaux des assemblées générales s'est doublée d'une observation du déroulement de ces rassemblements en 2010 et 2011. Nous avons en effet été invités à assister aux assemblées plénières et de section afin de nous rendre compte de ce qui n'est pas retranscrit dans un procès-verbal. Nous nous sommes rendus aux assemblées de section du CRÉDIT AGRICOLE LOIRE-HAUTE-LOIRE à Panissières¹⁰ et Saint-Etienne¹¹, d'EUREA COOP à Trelins¹², de la CEL à Marllhes¹³ et de SODIAAL à Précieux¹⁴. Nous avons également assisté à leurs assemblées plénières, ainsi qu'à celle d'ACTIS BOVINS, coopérative de bovins liée à la

¹⁰ Panissières (42), le 11 mars 2011.

¹¹ Saint-Etienne (42), le 16 mars 2011.

¹² Secteur de Montbrison, Sury-le-Comtal, Boën, Saint-Germain-Laval, Noirétable, Balbigny, La Tourette, Craponne/ St Pal, Trelins (42), le 10 novembre 2010.

¹³ Assemblée de section Montbéliarde, Marllhes (42), le 17 mars 2010.

¹⁴ Précieux (42), mars 2011.

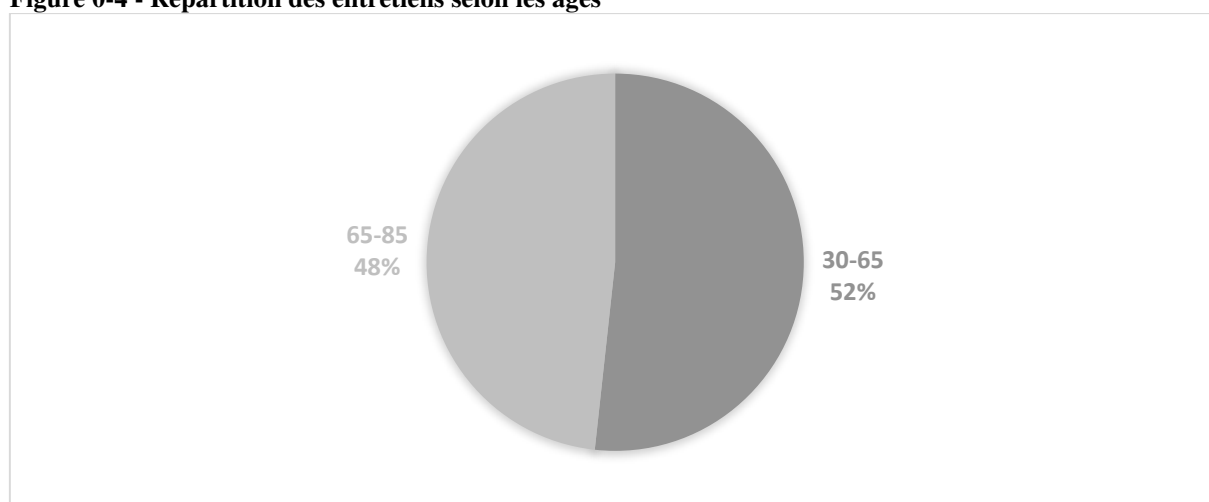
SICAREV. Il s'est avéré difficile d'en tirer une retranscription fidèle même si des notes ont été prises sur leur déroulement. Cependant, cette observation a été utile pour saisir les subtilités des assemblées générales.

Les entretiens oraux avec des salariés et des administrateurs/présidents

Nous avons eu la chance de rencontrer un certain nombre d'acteurs de la coopération agricole au cours des trois années de thèse. Dans un premier temps, nous avons rencontré les directeurs généraux des entreprises coopératives, sans enregistrer les entretiens. Ils ont permis de discuter des attentes de chacun tout en apportant des précisions sur les caractéristiques et la stratégie suivie. Dans un deuxième temps, nous nous sommes entretenus avec les présidents et les administrateurs des coopératives, qu'ils soient encore en fonction ou non. Chacun, en nous rapportant son expérience mais aussi son parcours, a illustré à sa manière le lien que les hommes peuvent développer à l'égard de leur organisation en particulier, du secteur agricole en général. Quelques entretiens avec des salariés ont éclairé l'autre versant de la pyramide coopérative. Enfin, nous avons discuté avec des acteurs gravitant autour de la coopération agricole : les présidents de la Chambre d'agriculture et de la FDSEA, un salarié du Parc naturel du Pilat, l'ancien président d'une coopérative fruitière.

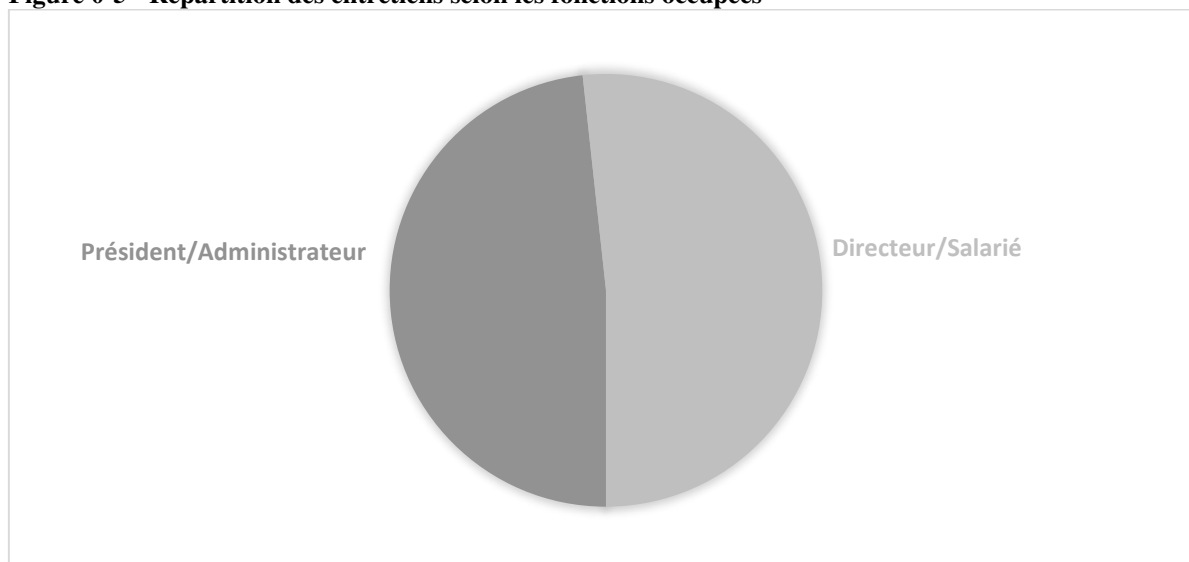
Au final, une trentaine d'entretiens ont été réalisés. Les graphiques suivants résument leurs différentes caractéristiques. Deux classes d'âge ont été définies pour illustrer la répartition entre les interviewés retraités et en activité. La répartition est assez homogène permettant de renseigner à la fois le passé et le présent des coopératives agricoles.

Figure 0-4 - Répartition des entretiens selon les âges



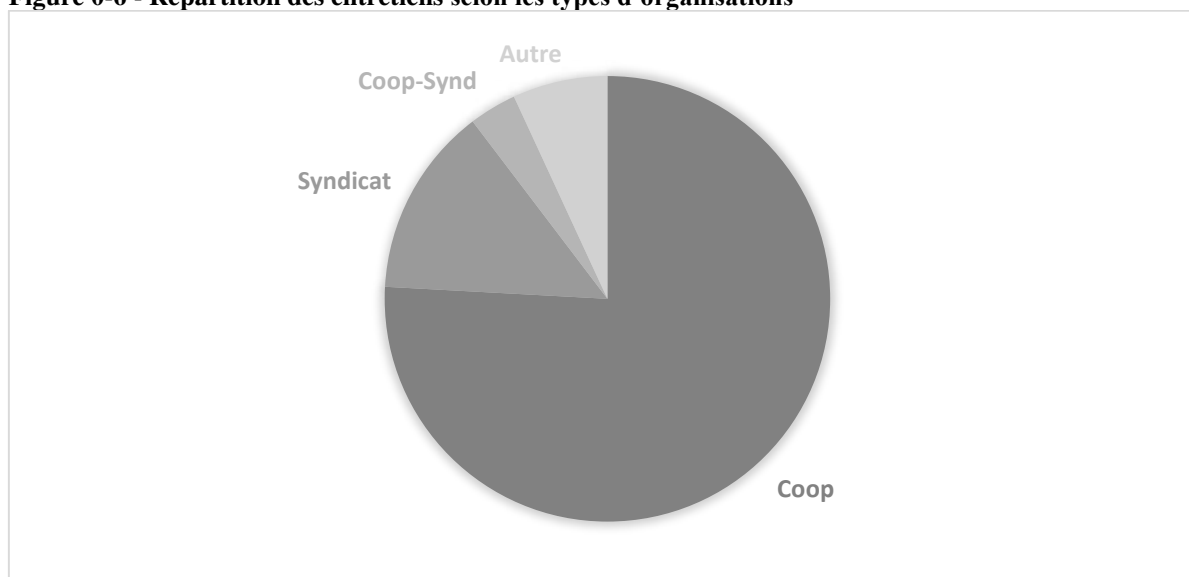
La répartition selon la fonction exercée est également assez homogène entre les élus et les salariés.

Figure 0-5 - Répartition des entretiens selon les fonctions occupées



Enfin, la majorité des entretiens ont été réalisés avec des personnes en lien avec la coopération.

Figure 0-6 - Répartition des entretiens selon les types d'organisations



« Le premier devoir de l'historien est d'établir la vérité et le second est de faire comprendre l'intrigue »¹⁵. Si la première mission s'effectue en général à l'abri des regards des non historiens, la seconde réclame clarté et précision pour faire face à l'inévitable confrontation avec les acteurs-témoins. Les trois parties qui composent ce rapport de thèse tentent de répondre à ces exigences. S'adressant à la fois à la communauté scientifique et aux partenaires professionnels de l'étude, notre objectif était de rendre compte des résultats obtenus de manière à ce qu'ils soient exploitables assez facilement par les coopératives tout en étant rigoureux sur le plan historique.

Plan

La première partie s'intéressera aux racines des coopératives en général, les coopératives agricoles se sentant généralement assez éloignées des autres types d'organisations coopératives qui partagent pourtant des valeurs communes. Les coopératives ont toujours étroitement mêlé réflexion théorique et expériences pratiques. Par conséquent, chacune peut appliquer différemment des principes qui régissent théoriquement l'ensemble du mouvement. Une caractéristique cependant ressort particulièrement : les coopératives agricoles entretiennent un lien fort avec leur territoire d'origine.

Après un rappel de la place des coopératives agricoles dans les politiques publiques mises en œuvre depuis la fin du XIXe siècle, nous reviendrons dans une deuxième partie sur leur pertinence économique. Grâce à la longévité des partenaires de l'étude, l'histoire permet en effet de mieux comprendre les changements de stratégie. Modèle valable pour un groupe d'agriculteurs homogène sur un marché relativement fermé, les coopératives agricoles doivent faire face depuis le milieu des années 1960 à la fois à une ouverture des marchés à la concurrence européenne et mondiale et aux changements sociologiques de leur sociétariat. Le projet coopératif qui s'appuyait sur un idéal politique assez clairement défini, en lien avec les revendications de la Jeunesse agricole catholique et du Centre national des jeunes agriculteurs (CNJA), a-t-il été renouvelé ? En effet, les jeunes qui accèdent à des postes d'administrateurs dans les années 1960 définissent un projet coopératif pour l'agriculture départementale en lien avec leur parcours. Ce projet a-t-il survécu au changement de génération ? Quelles valeurs sont aujourd'hui prônées par les dirigeants des coopératives agricoles ? Nous verrons comment le parcours des agriculteurs a pu altérer leur perception du rôle d'une coopérative. Si le projet

¹⁵ VEYNE, *op. cit.*, p. 142.

politique a, semble-t-il, perdu de sa force face aux contraintes extérieures, il reste nécessaire pour susciter l'adhésion et l'engagement des adhérents.

La dernière partie de ce travail s'intéresse plus particulièrement à cette problématique, essentielle pour les coopératives car fondatrice de leurs spécificités par rapport aux entreprises capitalistes. La co-existence des mécanismes de défection et de prise de parole au sein des coopératives agricoles leur permet d'envisager une nouvelle gestion de la loyauté. L'assemblée générale, en tant que moment phare dans la vie d'une coopérative, est une occasion de présenter les caractéristiques essentielles de la coopérative et de susciter un mouvement d'adhésion aux valeurs et principes à l'œuvre dans l'organisation. Mais, ce renouvellement de la gestion de la loyauté des adhérents doit s'inscrire dans un projet mené par les organisations professionnelles agricoles, afin de gagner en cohérence.

I. Histoire et coopératives

L'histoire du mouvement coopératif est riche de plus d'une centaine d'années d'expériences pratiques et de réflexions théoriques. Loin de toucher uniquement l'agriculture, la coopération s'exprime dans tous les secteurs économiques. Nous reviendrons ici en premier lieu sur les racines du mouvement coopératif avant de nous intéresser plus particulièrement à la place des coopératives agricoles en France.

A. *Qu'est-ce que le système coopératif ?*

*« C'est l'alliance du principe libéral avec le principe de solidarité.
C'est l'initiative individuelle renforcée par la puissance de la collectivité »¹⁶.*

La dissolution des corporations et l'interdiction des syndicats à la fin du XVIII^e siècle ont laissé les ouvriers sans possibilité légale d'organiser une protection collective. Face à l'émergence de la question sociale, caractérisée par une augmentation du chômage et de la pauvreté, divers courants cherchent des alternatives au système économique capitaliste.

L'État légifère pour réguler de nouveau le monde du travail. La première loi sociale date de 1841 et concerne le travail des enfants. Droit de grève en 1864, autorisation des syndicats en 1884, liberté d'association en 1901, autant de droits collectifs qui amorcent un rééquilibrage dans la négociation des conditions de travail. Le droit du travail est complété par l'instauration du salaire minimum en 1950 ou la durée légale du travail qui n'a cessé de s'étoffer depuis 1841. La question sociale se règle également par l'organisation des individus selon de nouveaux principes théoriques. La création de coopératives est une des formes choisies par le mouvement ouvrier pour répondre à des conditions de travail déplorables. La coopérative résulte toujours à une situation concrète et des principes théoriques qui guident son comportement. Société de personnes, elle s'oppose très vite aux entreprises capitalistes.

Le secteur agricole n'est pas en reste. L'État soutient la mise en place d'outils de régulation, comme les offices et les coopératives. La puissance publique se rend également compte de l'importance de l'enseignement agricole. Elle accompagne ou crée par voie législative son armature. La loi du 15 juin 1879, qui consacre l'instauration d'une chaire

¹⁶ BELUZE, Jean-Pierre, cité par PARODI Maurice, « L'ESS, une alternative à l'économie capitaliste ? », *Revue Internationale de l'économie sociale*, 21 juillet 2009, p. 3.

d'agriculture dans tous les départements, tient une place importante dans le dispositif législatif mis en place. En effet, l'influence des professeurs départementaux lors de la création de coopératives agricoles est palpable dans la Loire.

Aujourd'hui, les initiatives économiques alternatives se sont regroupées sous l'appellation « économie sociale et solidaire » (ESS), même si la définition de ses limites reste sujette à débats. Cependant, l'unité réside dans les valeurs et les principes que toutes les organisations partagent. Ainsi, il n'est pas inutile de rappeler leurs origines. Nous reviendrons tout d'abord sur les courants fondateurs de ce secteur. Nous nous intéresserons ensuite plus particulièrement à la question du lien existant entre les coopératives et les territoires.

1. Le mouvement coopératif : dès l'origine, une alliance entre pratique et théorie

La coopération est avant tout un état d'esprit, une tendance humaine, voire une philosophie de vie. Elle trouve dans la formation de coopératives son expression économique. Avant même d'exister, l'entreprise coopérative est une utopie qui, comme le rappelle André Martin, « a donné comme résultat concluant une alternative, une autre possibilité d'être économiquement et socialement dans un univers modelé par le capital »¹⁷. « Le mouvement coopératif, au niveau des communautés humaines réelles, constitue le mode d'organisation permettant de préserver les valeurs communautaires anciennes et de promouvoir un développement moderne susceptible de prendre place solidement dans les courants d'évolution de monde actuel »¹⁸.

Les origines de la coopération remontent à l'Antiquité. Finalement, une réflexion sur la coopération est avant tout une réflexion sur la nature de l'homme : est-il un être social ? La société est-elle le résultat d'un contrat social passé entre les hommes, obligés qu'ils sont de vivre ensemble ? L'apport de Rousseau à cette réflexion est important. Dans ses écrits successifs, il démontre que les hommes, fatalement, se retrouvent à vivre en société, mais que cette société doit être régie par un contrat social approuvé par tous. Une vie commune sans organisation provoque la lutte entre puissants et faibles, riches et pauvres. L'établissement de règles doit alors se faire par une implication de chacun, afin que la volonté générale exprimée dans les lois soit l'expression de chaque volonté individuelle. Sans pouvoir parler de coopération, nous retrouvons tout de même une façon de penser proche du mouvement

¹⁷ André MARTIN, « Le paradigme coopératif inscrit dans une histoire », *Cahiers de l'Irecus*, mai 2008, p. 1.

¹⁸ Henri DESROCHE, 1976, p. 268, in MARTIN, *op. cit.*, p. 4.

coopératif. Rapprochement que nous pouvons également effectuer avec un deuxième point essentiel de la philosophie rousseauiste : l'éducation du citoyen. Comme le résume fort justement André Martin : « Elle doit lui permettre de saisir le monde dans lequel il se trouve pour pouvoir débattre des enjeux qui influenceront ses choix, choix auxquels il devra se soumettre volontairement »¹⁹. Certains philosophes des Lumières insistent donc sur le rôle actif des individus, qui n'ont plus à se soumettre à des lois, qu'elles soient divines ou humaines, que par sentiment de devoir. Les hommes peuvent exercer leur liberté, encadrée par leur raison, leur éducation et leur obéissance volontaire aux règles qu'ils ont participé à établir.

Rousseau et d'autres penseurs comme Emmanuel Kant, Thomas More ou Tommaso Campanella constituent les racines du mouvement coopératif moderne qui se développe en Angleterre, en France et en Allemagne. Ces trois pays sont marqués par un fort développement intellectuel mais aussi industriel au XIXe siècle. Les initiatives coopératives, comme nous l'avons souligné, ne séparent pas théorie et pratique. Les coopératives qui se forment répondent à des mouvements d'idées qui cherchent à démontrer leur validité pratique. « Au sein du mouvement coopératif (...), l'idéologue et le réalisateur se trouvent très souvent dans la même personne. En tout cas, ils restent dans une entente parfaite et en collaboration permanente. En un pareil mouvement il ne peut exister de contradiction ou même de malentendu permanent entre la théorie et la pratique. Dans l'histoire coopérative l'idée précède parfois la réalisation et parfois la suit. Elle est alors la synthèse de certaines expériences dont le détail peut différer, mais dont la complexité dégage l'unité qui domine les actes. L'idée et la réalisation restent dans le mouvement coopératif en un échange permanent d'influences et de suggestions »²⁰.

André Martin reprend à son compte la classification d'Henri Desroche pour présenter les auteurs du XVIIIe et du XIXe siècle. L'âge utopique s'étend sur tout le XIXe siècle et est représenté par des hommes comme Robert Owen, Henri Saint-Simon, Charles Fourier et Louis Blanc. L'âge empirique ou expérimental est caractérisé par William King et Philippe Buchez. Enfin, l'âge réflexif traverse les XIXe et XXe siècles puisque l'on retrouve des personnalités qui, à travers des réalisations concrètes, dessinent les principes généraux de la coopération moderne et contemporaine. Il s'agit tout particulièrement des Pionniers de Rochdale.

Pour Robert Owen (1771-1858), riche industriel de coton anglais, le problème réside dans l'accumulation du capital, processus qui pousse à augmenter les prix des marchandises. Owen considère au contraire que le prix d'un bien doit correspondre à la quantité et à la qualité

¹⁹ MARTIN, *op. cit.*, p. 11.

²⁰ MLADENATZ, Gromoslav, 1933, p.3, in MARTIN, *op. cit.*, p. 14.

de travail requis pour le produire. Le travail n'est pas un moyen d'utiliser l'homme, mais un moyen pour l'homme de s'affirmer. Cependant, les nouvelles valeurs libérales se répandent dans l'esprit des hommes, et la coopération n'est possible qu'après une période d'éducation. Elle est indispensable à l'organisation collective et devient une de ses missions. Cette idée fut reprise notamment par les Pionniers de Rochdale. Owen tente de concrétiser ses idées à travers la création de communautés intégrales vivant en autarcie, à la fois en Angleterre (filature de New Lanark) et aux États-Unis (communauté New Harmony dans l'Indiana). Mais il attend beaucoup d'un soutien de l'État ou de mécènes, et néglige tout un pan de la pensée coopérative : le principe d'autodétermination.

En France, on constate autant de réflexions sur les principes généraux d'organisation de la société que d'avancées sur les idées et réalisations coopératives. La pensée de Saint-Simon (1760-1825) s'inscrit dans la première tendance, tout en ayant une influence sur le mouvement coopératif. En effet, il remet en cause la domination de la société par une élite riche et oisive, préconisant plutôt l'avènement d'une élite scientifique et industrielle. Cette nouvelle organisation se fonde sur un système éducatif complet, idée reprise plus tard dans les coopératives, qui se dotent d'une mission de formation à l'égard de leurs membres.

Charles Fourier (1772-1837) se rapproche davantage de Robert Owen par sa réponse aux problèmes sociaux : la création de communautés parmi toutes les classes pour organiser leur vie sociale. Son apport est à trouver dans son acceptation de la propriété individuelle et dans l'idée que l'individu qui rejoint une communauté le fait librement. La vie est collective mais, Charles Fourier étant moins communiste que Robert Owen, chaque travailleur reçoit une part de capital au prorata de son activité. Ses tentatives se heurtent à des manques de capitaux, malgré ses appels au mécénat. Quelques constructions de phalanstères, notamment menées par Victor Considérant, furent des échecs, à l'exception du célèbre familistère de Guise.

Louis Blanc (1812-1882), ministre en 1848 et fondateur des ateliers nationaux, identifie quant à lui la cause des misères du prolétariat dans la concurrence. Selon lui, la solution réside dans l'association : association des ouvriers entre eux, mais aussi des ateliers au sein d'une industrie, voire jusqu'entre industries elles-mêmes. Il s'agit de développer la solidarité ainsi que la démocratie dans un univers devenu libéral.

Ces penseurs de l'âge utopique s'attachent à contrer les ravages du capitalisme libéral par plusieurs idées mises en pratique. La solidarité tout d'abord, organisée au sein d'une vie collective, mais qui peut aussi se révéler source économique. Le capital n'est plus un but, mais un moyen au service de l'action collective pour sa pérennité et son émancipation. Les hommes

sont au centre de cette pensée coopérative : les organisations doivent résulter de leur volonté, et être à leur service.

Les théoriciens de l'âge empirique ont constaté les difficultés de mise en pratique des initiatives de leurs prédécesseurs, l'élément essentiel étant l'absence de fonds pour les lancer. Leurs réflexions s'en inspirent.

Le Docteur William King (1786-1865) reprend l'idée d'autodétermination, et l'applique à toutes les classes sociales, même les plus démunies. Il insiste également sur l'importance du travail par rapport au capital : si les classes ouvrières s'organisent, elles deviendront les propriétaires de leur production, et donc du capital. Le travail collectif participe à l'épanouissement de l'homme, et la coopérative devrait faire de l'éducation de ses membres une mission à part entière.

Philippe Buchez (1796-1865) est d'abord un disciple du Duc de Saint-Simon. Selon lui, la coopérative n'a pas besoin de mécènes pour exister. Au contraire, elle se fonde sur les capitaux apportés par ses membres et par les bénéfices qu'elle réalise. Philippe Buchez est d'ailleurs le premier à théoriser la notion de réserve inaliénable pour la coopérative. Il préconise une division des bénéfices en deux parties : la première destinée aux associés, au prorata de leur travail, la deuxième pour alimenter les réserves de l'entreprise. Ces réserves n'appartiennent à personne et servent à tous. « Je n'ai pas besoin de dire que le genre d'associations dont je parle diffère complètement des sociétés commerciales ou industrielles qui sont généralement usitées. Dans l'association que je propose, les hommes associent leur travail, non leurs capitaux. C'est un contrat par lequel les travailleurs prennent le double engagement : 1- de constituer un capital commun qui sera l'instrument de travail, mais qui restera inaliénable, indivisible, et devra toujours croître à l'aide de prélèvements annuels opérés sur les bénéfices ; 2- d'unir leurs efforts pour faire valoir ce capital par leur travail sous la direction d'une gérance nommée par eux dans l'intérêt de tous. (...) La condition essentielle de l'existence de cette espèce d'association est en effet la formation, la conservation et l'accroissement du capital social. Il en est le bien et l'œuvre. Le droit de l'exploiter et l'avantage qui en résulte constituent l'intérêt destiné à maintenir l'association au-delà même du personnel qui l'a fondée. Celui-ci peut changer sans que celle-là cesse d'exister »²¹!

Philippe Buchez et William King accentuent l'idée d'autodétermination : les membres de la coopérative n'ont pas besoin d'attendre de l'aide pour réaliser une action collective

²¹ Philippe BUCHEZ cité par H. DESROCHE, 1976, p. 315 ; in MARTIN, *op. cit.*, p. 27.

bénéfique pour eux. Les fonds qu'ils accumulent par leur travail deviennent les garants de leur pérennité.

Au cours de l'âge réflexif, les principes se concrétisent dans des initiatives enfin tout à fait heureuses, comme c'est le cas pour la coopérative des Équitables Pionniers de Rochdale.

Les pionniers de Rochdale ont su allier leurs idées à une réalisation coopérative concrète. Les tisserands de flanelle, dont certains connaissent les travaux de Robert Owen, décident d'agir contre les méfaits du capitalisme non pas sur le terrain politique mais sur le terrain économique. L'idée coopérative est retenue, en insistant sur la dimension éducative afin de convaincre les membres de la solidarité qui doit régner entre eux. La coopérative est officiellement fondée le 28 novembre 1844 avec vingt-huit membres. Le 21 décembre ouvrait leur premier magasin coopératif.

Les Pionniers établissent des règles de fonctionnement pour la coopérative et les membres. Tout d'abord, la coopérative, en vertu de sa mission éducative, ne doit pas encourager les mauvais comportements. Ainsi la vente à crédit est proscrite à ses membres, qui doivent payer comptant. La coopérative ne se retranche pas de la vie de sa communauté : au lieu de fixer un prix de revient aux marchandises qu'elle vend, elle cherche à fixer un juste prix, en lien avec les autres commerçants, afin de ne pas les mettre en péril par une concurrence trop rude. Elle ne refuse pas non plus de vendre à des personnes extérieures à la coopérative. Simplement les bénéfices perçus sur cette activité sont reversées à des œuvres sociales au sein de la communauté. Pour matérialiser le lien entre elle et les adhérents, elle pratique la ristourne avec une partie des bénéfices, l'autre partie servant à alimenter les réserves. L'homme est au centre de la structure, et son fonctionnement en dépend : les Pionniers formalisent le principe démocratique « un homme, une voix », sans tenir compte du capital investi par chaque membre. L'organisation accueille les individus voulant devenir membre, tout en se réservant le droit de leur en refuser l'accès si par exemple l'individu n'est pas convaincu des principes coopératifs. La coopérative affirme également sa neutralité politique et religieuse. Le principe d'intercoopération apparaît également : la création de fédérations est encouragée pour limiter les intermédiaires et la concurrence.

Les Pionniers de Rochdale ont établi plus que des principes, ce sont des règles pour l'organisation d'une société de personnes et non de capitaux. Ils sont les véritables fondateurs du mouvement coopératif moderne. Leurs principes ont inspiré jusqu'à l'Alliance coopérative internationale, dès 1934 à Londres, et en 1995 à Manchester dans la rédaction de la liste des sept principes définissant une coopérative.

Cette classification en trois âges n'est pas la seule existante pour rendre compte des courants fondateurs de l'économie sociale et solidaire. Notre présentation n'est pas non plus exhaustive mais a le mérite de présenter les conditions de création des différents principes coopératifs, s'élaborant petit à petit par la confrontation avec la réalité. Il ne s'agit pas d'oublier non plus, derrière les noms illustres, les ouvriers et ouvrières qui ont contribué au succès du mouvement coopératif par leur volonté d'améliorer leurs propres conditions de vie. Parallèlement à ces initiatives, la puissance publique va chercher à encadrer le mouvement coopératif, et l'économie sociale en général, mais le droit ne va pas garantir l'unité du mouvement.

Le mouvement coopératif est, dès l'origine, attentif à la construction juridique de son champ d'action. Danièle Demoustier distingue un tournant dans la relation entre l'État et l'économie sociale en 1901²², date à laquelle la liberté d'association est reconnue. Avant cette date, les initiatives alternatives foisonnent, et une phase de rassemblement et de codification des valeurs et principes est nécessaire. Après 1901, le secteur de l'économie sociale entre dans une phase de recherche de reconnaissance de ses spécificités et d'institutionnalisation de ses statuts et fonctionnement. Les coopératives se structurent plus rapidement dans les secteurs employant beaucoup de main-d'œuvre, et, parmi elle, un pourcentage élevé de main-d'œuvre qualifiée. L'État entreprend également de soutenir la création de coopératives, notamment dans le domaine agricole, afin de fournir des outils de régulation des prix aux agriculteurs.

L'idée d'un Code de la Coopération remonte à 1867, année de la promulgation de la loi sur les sociétés, qui comprend un titre dédié aux sociétés coopératives. « Le premier projet de loi de 1883 (initié par Waldeck Rousseau), finalisé en 1888, fut refusé par le Sénat en 1896, avant que ne s'ouvre la série des lois statuant sur les types particuliers de coopératives : sociétés d'habitation à bon marché (1894), sociétés agricoles (1897), coopératives de crédit maritime (1913), coopératives ouvrières de production (1915). Ces lois particulières s'appliquent aujourd'hui à une quinzaine de type de coopératives. Elles ne remplacent cependant pas la nécessité d'une loi générale, qui est proposée à nouveau en 1927 (F. Brunet), puis en 1938 (P. Ramadier), pour aboutir enfin en 1947 (toujours P. Ramadier). Mais cette loi de 1947 « portant statut de la coopération » s'appuie sur le droit des sociétés et la loi sur les sociétés de 1867 »²³. Au cours de cette période, la loi de 1884 joue un rôle sur la nature du syndicalisme et sur ses

²² DEMOUSTIER Danièle, *L'économie sociale et solidaire, S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, Syros, La Découverte, 2001, p. 30.

²³ DRAPERI, Jean-François, « Quel droit coopératif pour demain ? », RECMA, n°317, 2010, <http://www.recma.org/node/1076> (page consultée le 26 avril 2013).

liens avec le mouvement coopératif. En limitant le rôle des syndicats à la seule défense des intérêts de leurs membres, ces derniers ne peuvent plus prétendre pourvoir des services à leurs adhérents comme ils le faisaient à l'époque des syndicats-boutiques.

Au cours des années 1970, le développement des SCOP est accompagné d'une loi adéquate, alors que le cadre législatif consacré aux coopératives évolue, jusque dans les années 1990, où les coopératives peuvent s'ouvrir aux investisseurs extérieurs. Les évolutions législatives que nous venons de décrire sont résumées par le tableau établi par Demoustier (2001). Le droit des coopératives reste encore aujourd'hui dépendant du droit des sociétés non coopératives, à l'exception des coopératives agricoles, régies par le Code rural.

Tableau I-1 - Évolution historique des Statuts de la Coopération, d'après Danièle Demoustier, *L'économie sociale et solidaire*, La Découverte, 2001, p.194-195.

Évolution Historique des statuts de la coopération.	
Loi de 1867	Le titre III de la loi du 24 juillet sur les sociétés commerciales reconnaît la variabilité du capital.
Lois de 1915, 1917, 1920	La loi de 1915 sur les SCOP donne les conditions pour participer aux adjudications publiques et bénéficier des avances de l'État. Elle reste floue sur le statut des associés. D'inspiration fouriériste, elle transpose difficilement les principes coopératifs en droit. Les lois de 1917 et 1920 continuent l'organisation du secteur bancaire coopératif (Banques populaires, Crédit agricole).
Loi de 1947	Loi générale de la coopération
Lois de 1972, 1975 et 1978	La nouvelle loi sur les SCOP votée en 1978 est d'inspiration buchézienne, et insiste sur le sociétariat. Les SCOP peuvent s'organiser en SA ou SARL et créer des Unions. Les lois de 1972 et 1975 concernent les coopératives de commerçants et les coopératives agricoles.
Lois de 1983 à 1985	Développement de certaines activités d'économie sociale ; coopératives d'entrepreneurs individuels ; titres participatifs ; obligation de la révision coopérative ; création des unions d'économie sociale (UES)
Lois de 1992-1993	Ouverture possible aux investisseurs extérieurs ; possibilité de sortie du statut coopératif.

Le droit coopératif est fragmenté et complexe. Cela rend difficile sa compréhension, notamment pour les individus qui souhaiteraient créer une coopérative. De plus, la

fragmentation du droit ne permet pas une reconnaissance globale du mouvement coopératif, faisant reculer un peu plus le sentiment d'une identité commune, déjà mis à mal par la division sectorielle du mouvement. Les coopératives agricoles évoluent parallèlement aux autres formes prises par l'économie alternative. Même si elles partagent des préoccupations avec des structures de même taille, notamment en ce qui concerne l'engagement des adhérents et la menace de la banalisation, la communication entre les secteurs est difficile, chacune des formes évoluant dans son univers particulier.

Borgetto relève l'incapacité du droit à définir le secteur de l'économie sociale et solidaire²⁴. L'approche par les statuts est limitée pour deux raisons : d'une part des sociétés commerciales peuvent adopter un statut de coopérative ou d'association, sans pour autant respecter tous les principes fondateurs du mouvement ; d'autre part, les coopératives ou mutuelles étendent aujourd'hui leurs activités à toute la société, et leurs pratiques peuvent sembler les mêmes que d'autres structures pourtant capitalistes. Les statuts disponibles dans les textes de lois constituent plutôt une boîte à outils dans laquelle les individus piochent en fonction de leurs besoins. Ainsi, Borgetto note que les statuts de l'ESS répondent à des exigences de projet collectif, de démocratie et de non-lucrativité²⁵. La structure s'organise souvent d'abord via le statut associatif avant d'évoluer vers des formes entrepreneuriales. L'approche par la nature des activités n'est pas pertinente non plus, car il n'existe pas un secteur économique particulièrement réservé à l'économie sociale et solidaire. Par contre, les organisations se créent et se développent souvent à l'ombre d'une fédération. Le secteur d'activité influence donc les structures via les chartes ou les conventions établies pour garantir une unité d'action.

La question se pose d'adopter un statut unique pour les organisations de l'ESS. Un statut spécifique leur a été réservé en Belgique (entreprise à finalité sociale) et en Italie (coopératives sociales de type A et B, pour les services à la communauté et l'insertion). Il n'a pas eu cependant le succès escompté, notamment en Belgique. Cette demande existe-t-elle réellement parmi les acteurs de l'ESS ? L'usage « boîte à outils » qu'ils font actuellement du droit ne semble pas nécessiter une harmonisation des statuts. La diversité des initiatives réduit également la possibilité d'un statut unique. La mise en place d'une labellisation des organisations de l'ESS pose des problèmes, notamment de définition, même si l'on définit le label en fonction de la nature de l'activité et de sa finalité, et selon le fonctionnement de la structure.

²⁴ BORGETTO, Michel, « L'économie sociale et solidaire : quelle place pour le droit ? », in *Les dynamiques de l'Économie sociale et solidaire*, Paris, 2006.

²⁵ Ibid. p. 13.

Pourtant, le champ de l'économie sociale et solidaire partage plus qu'une définition statutaire. D'abord, ses organisations se définissent elles-mêmes sur trois dimensions : le rapport établi avec les sociétaires, avec les résultats économiques, avec le politique²⁶. L'économie sociale et solidaire s'est construite comme nous venons de le voir en réponse à une défaillance de la puissance publique par rapport à la protection des salariés. Elle travaille également à ses côtés quand il s'agit de réguler un secteur économique, tel que l'agriculture. Les organisations collectives restent néanmoins des outils économiques, qu'elles se placent dans le champ lucratif ou non, marchand ou non. Les résultats économiques doivent être probants pour garantir sa pérennité. Enfin, le lien avec les sociétaires-usagers est fondateur pour une entreprise de l'économie sociale et solidaire. De cette relation dérive la majeure partie des spécificités de ces organisations.

L'étude du fonctionnement des organisations de l'ESS permet d'identifier un noyau de règles et de principes. Il s'agirait de la libre participation, de la gestion démocratique, de la constitution d'un groupe de personnes et non de capitaux, de la gestion désintéressée qui implique par exemple l'absence de rémunération des administrateurs. L'organisation est pensée comme un objet social pour une population sur un territoire, mettant en commun des moyens en faveur des plus défavorisés. Enfin, elle est autonome par rapport aux pouvoirs publics et au marché²⁷. Ces principes sont assez largement admis par la plupart des auteurs essayant de définir l'ESS. Ils ont également été définis par des acteurs reconnus tel que l'Alliance coopérative internationale, l'association de défense des intérêts des coopératives. Créée en 1895 à Londres, elle dispose d'un statut consultatif auprès des Nations Unies. Un siècle plus tard, lors de sa conférence annuelle tenue en 1995 à Manchester, elle publie la définition de référence de ce qu'est une coopérative, ainsi que les valeurs et les principes auxquelles elle se doit d'adhérer. L'ACI retient sept grands principes : s'aider soi-même et aider les autres pour améliorer la situation de l'exploitation, gouverner l'organisation collective de manière démocratique, lutter pour l'efficacité économique, conserver son indépendance par rapport aux autres acteurs, garantir la liberté d'adhésion en vigueur, distribuer les bénéfices de la coopérative équitablement, garder des réserves suffisantes pour les crises et les futurs membres, et, enfin, soutenir la formation concernant le fonctionnement coopératif²⁸.

²⁶ AUTÈS, Michel, « Les acteurs et les référentiels », in *Les dynamiques de l'Économie sociale et solidaire*, Paris, 2006, p. 85.

²⁷ BORGETTO, *op. cit.*, p. 218.

²⁸ HAKELIUS, Karin, *Co-operatives Values: Farmers' co-operatives in the minds of the farmers*. Uppsala, Swedish University of Agricultural Sciences, 1996, p. 75.

Les principes déterminent le comportement de la coopérative et règlent les attitudes des membres. Ils permettent d'atteindre les objectifs des membres grâce aux performances économiques de la coopérative, ils constituent aussi le garde-fou de l'identité coopérative. Les valeurs coopératives sont quant à elles peu nombreuses et plutôt abstraites, tout comme des valeurs humaines. Chaque auteur en donne sa propre liste, mais les suivantes reviennent fréquemment : la démocratie, l'entraide solidaire, l'efficacité économique, la liberté, l'équité, l'altruisme et le progrès social. Craig²⁹ a défini trois catégories de valeurs indispensables à l'identité coopérative ainsi réparties : assistance mutuelle, justice économique, et enfin égalité, liberté et respect des droits de l'homme. L'existence de ces valeurs coopératives est nécessaire pour réduire les coûts de transaction entre les membres : elles réduisent les incertitudes quant au fonctionnement de la coopérative. Elles rassemblent également les membres qui ne partagent pas tous les mêmes valeurs en tant qu'individus, mais peuvent choisir le jeu coopératif s'il leur est profitable. Et ce jeu est profitable tant que les règles sont énoncées et réduisent les coûts de transaction. Le processus de transformation d'une valeur en principe est assez difficile. Par contre, à la différence de la première— immuable ou presque —, les derniers peuvent être rediscutés et modifiés en fonction des buts que se fixe la coopérative pour satisfaire les besoins des adhérents et de son environnement.

²⁹ CRAIG, 1993, pp. 44-49, in HAKELIUS, *op. cit.*, p. 81.

Alliance coopérative internationale, Déclaration sur l'identité coopérative ³⁰

Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.

Les **valeurs fondamentales** des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

1er principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

2e principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle - un membre, une voix - ; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

3e principe : Participation économique des membres

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

4e principe : Autonomie et indépendance

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

5e principe : Éducation, formation et information

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

6e principe : Coopération entre les coopératives

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

7e principe : Engagement envers le milieu

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientation approuvées par leurs membres.

³⁰ACI, « Déclaration sur l'identité coopérative, approuvée par l'assemblée générale de l'ACI lors du congrès de Manchester - septembre 1995 », *Réseau coop*, vol. 3, n°2, novembre-décembre 1995, p. 11.

L'identification des valeurs et des principes constitue un moyen de distinguer les coopératives des entreprises capitalistes. Ils impliquent en effet des fonctionnements différents. Outre cette recherche des différences, nous pouvons commencer par examiner les caractéristiques nécessaires pour qualifier une entreprise de coopérative. Nous nous intéresserons ici plus particulièrement au cas très spécifique des coopératives agricoles.

Pour Staatz (1984), trois éléments sont essentiels pour constituer une coopérative agricole. Tout d'abord, les sociétaires – détenteurs du capital social de la coopérative – sont les clients de la coopérative. Ensuite, le gain pour le sociétaire est principalement assuré par la sécurité garantie par la coopérative dans les échanges économiques. Enfin, la direction formelle de l'entreprise est prise en charge par les sociétaires de façon démocratique³¹.

La double qualité des agriculteurs, à la fois sociétaires et clients, et leur implication dans la gestion de l'entreprise via le conseil d'administration et les assemblées générales influencent la stratégie mise en œuvre par l'entreprise coopérative. Dès lors, elle se distingue des entreprises capitalistes en ne privilégiant pas la rétribution du capital investi. Au contraire, l'objectif est la pérennité de l'entreprise coopérative, afin qu'elle procure de l'activité à ses adhérents sur le long terme. L'engagement des membres dans la coopérative assure leur indépendance économique tout en garantissant le respect de chacun grâce à l'égalité qui régule leurs rapports.

Les coopératives se forment généralement dans l'un de ces deux cas de figures : soit qu'il existe un grand nombre d'individus achetant un même produit à un seul fournisseur, soit qu'un groupe homogène de producteurs vende sa production à une seule entreprise. Dans ces deux cas, les individus peuvent trouver des avantages à fonder une coopérative afin d'abaisser les coûts de transaction³². Ces coûts apparaissent dès lors qu'une transaction est réalisée entre deux acteurs économiques. Ils recouvrent les frais et le temps passé à rechercher des informations sur les partenaires éventuels, à négocier le contrat et enfin à surveiller sa mise en application et son respect. L'action collective des agriculteurs permet de déléguer ces tâches à un membre ou plus souvent à la partie salariée de l'entreprise coopérative. En réduisant les coûts de transaction, la coopérative apporte davantage de sécurité à ses membres. Elle peut les réduire à différents niveaux : entre les adhérents eux-mêmes, entre les adhérents et leur coopérative, entre la coopérative et les marchés³³.

Le contrat passé entre l'adhérent et l'entreprise coopérative permet de réduire les risques pour les deux parties. Pour prendre l'exemple agricole, les exploitations ont besoin de matériel

³¹ HAKELIUS, *op. cit.*, p. 70.

³² HANSMANN Henry, « Cooperative Firms in Theory and Practice », *LTA*, 1999, n° 4, p. 17.

³³ HAKELIUS, *op. cit.*, p. 73.

spécifique, souvent coûteux. Le fait d'adhérer à une coopérative contribue à réduire les incertitudes sur les débouchés de la production, et l'agriculteur pourra investir dans son matériel avec plus de confiance. Le lien pérenne avec la coopérative permet également de réduire le temps de recherche de partenaires ou de débouchés. De plus, cette relation est souvent établie dans la confiance et l'adhérent n'a pas besoin de surveiller sans cesse les activités de ses partenaires en affaire. Simplement énoncé : « Joining a cooperative simplifies the farmer's job »³⁴.

Les coûts de transaction sont également réduits entre les membres de la coopérative. En effet, tous doivent se conformer aux mêmes règles, établies conjointement. Par contre, le membre individuel – ou un groupe de membres partageant les mêmes caractéristiques – doit consentir à une solution bénéficiant à tous les adhérents, solution qui ne sera peut-être pas optimale pour lui. C'est pour cela que la coopérative doit entretenir l'idée de solidarité parmi ses adhérents, afin de faciliter la recherche du consensus, mais aussi l'idée qu'elle permet à tous de toujours écouler leurs productions.

En dernier lieu, les coûts de transaction sont réduits à l'intérieur même de la coopérative. Plus cette dernière compte de membres, plus elle est en mesure d'effectuer un lissage des prix, les bonnes récoltes des uns compensant les mauvaises récoltes des autres. La coopérative possède également des structures de stockage qui lui permettent de négocier les prix avec ses partenaires économiques. Enfin, plus les membres augmentent leur volume d'affaires avec la coopérative, plus les coûts de transaction sont réduits. C'est encore une raison qui justifie l'importance accordée à l'activité de la coopérative et à ses performances économiques.

Trois mots-clés résument la question de la réduction des coûts de transaction : incertitude, fréquence, spécificité des actifs. Les agriculteurs auront plus ou moins tendance à coopérer, sans prendre en compte leur système de valeurs individuel, selon le degré d'incertitude de leur environnement, la fréquence de leurs rapports avec des partenaires extérieurs, la singularité du matériel requis pour le développement de leur exploitation.

Le processus décisionnel démocratique, peut parfois être considéré comme un obstacle difficile à franchir pour les dirigeants salariés. En effet, la prise de décision est plus lente : elle nécessite un accord de la majorité des sociétaires et ces derniers sont souvent assez réfractaires à la prise de risque. S'il n'est pas aisé de quitter la coopérative, les adhérents feront entendre leur voix, dans la mesure où ils pensent qu'elle peut être entendue. L'assemblée générale peut

³⁴ Ibid.

aussi décider de rejeter une décision qui paraît importante pour les dirigeants de l'entreprise. Dès lors, les stratégies mises en œuvre ne seront peut-être pas optimales dans un environnement dominé par les firmes capitalistes. Enfin, le respect du principe d'organisation démocratique peut contribuer à révéler les différences au sein du sociétariat. On a pu constater que les petits agriculteurs étaient les plus ardents défenseurs des valeurs coopératives, quand les agriculteurs à la tête d'exploitations d'importance peuvent envisager un développement économique de leur outil coopératif de manière à augmenter leurs revenus. Différents systèmes peuvent être mis en place, selon les objectifs retenus par la coopérative, systèmes qui concernent généralement la répartition du nombre de vote entre les adhérents. Cependant, toute répartition autre que « un homme, une voix » remet en question le principe démocratique fondateur de l'identité coopérative. Le problème réside néanmoins principalement dans la capacité de la coopérative à garantir à ses adhérents que leurs voix comptent dans la gestion de l'entreprise. « The value of democracy can be viewed as either the issue of the number of votes per member or, more generally, whether the members are able to rule their cooperatives. If the feeling of not being able to influence one's cooperative association becomes widespread among the members, the division of votes among members turns into a minor problem. The problem instead becomes whether members really do have a say in their cooperative, this is a more important issue than if farmer A has one more vote compared to farmer B. This problem is fundamental, addressing the issue of whether the cooperative is governed democratically, by its members, or if other actors, internal or external, have taken control of the cooperative »³⁵.

Face à ces éléments qui peuvent handicaper la coopérative dans un contexte où la logique capitaliste domine, le processus démocratique réserve tout de même quelques avantages. Tout d'abord, les adhérents conservent l'ultime décision entre leurs mains, via l'assemblée générale. Le processus démocratique demande aussi une plus grande implication des acteurs, notamment pour parvenir à un consensus. Les coûts de transaction sont alors peut-être plus élevés, mais sont amortis sur le long terme puisque la majorité des adhérents soutient la décision prise. Le consensus ainsi favorisé encourage également les adhérents à travailler

³⁵ HAKELIUS, *op. cit.*, p. 53. Traduction : La valeur démocratique peut être considérée soit comme le problème du nombre de votes par membre ou, plus généralement, comme la capacité des membres de diriger leurs coopératives. Si le sentiment de ne pas être capable d'influencer sa coopérative se répand parmi les membres, la division des votes parmi eux devient un problème mineur. Au contraire, le problème concerne la capacité des membres à faire entendre leur voix au sein de leur coopérative. C'est un problème plus important que de savoir si l'agriculteur A détient un vote de plus que l'agriculteur B. Cette question est fondamentale, car elle s'attaque au problème de la gestion démocratique par ses membres, ou par d'autres acteurs, internes ou externes, ayant pris le contrôle de la coopérative.

pour un même objectif défini conjointement. Enfin, les membres bénéficient normalement de plus d'informations que les actionnaires des entreprises capitalistes, d'une part parce qu'ils se connaissent mieux et se fréquentent plus, d'autre part parce que les coopératives mettent généralement en place des systèmes d'information assez efficaces. L'importance de cette proximité est relevée par Autès dans son analyse empirique des initiatives de l'économie sociale et solidaire. La coopérative peut fonder sa légitimité sur les liens qu'elle contribue à faire exister.³⁶ La proximité prend plusieurs formes. Elle peut s'exercer d'abord dans les relations entre les sociétaires eux-mêmes, ou entre l'entreprise et ses clients : l'accent est mis sur l'interconnaissance, sur la répétition des contacts entre des individus identifiés et connus. Une deuxième forme de la proximité est liée au territoire, la coopérative qui rassemble en un même lieu les individus confrontés au même problème sur une zone définie.

Outre son fonctionnement démocratique, la coopérative est caractérisée par un principe d'acapitalisme, relevé notamment par Parodi³⁷. On le retrouve expliqué, par exemple, par la Fédération régionale des coopératives agricoles de La Réunion³⁸. Ce principe correspond à la gestion du capital social par la coopérative. Il doit être détenu à plus de 50% par les adhérents actifs, et la répartition se fait en fonction de leur volume d'affaires avec la coopérative. Les bénéfices de l'entreprise sont redistribués sous forme de ristourne aux adhérents, toujours au prorata de l'activité avec la coopérative, et pour partie affectés aux réserves obligatoires et facultatives. Ces réserves sont indisponibles et impartageables. Elles garantissent le développement et la durabilité de la coopérative. L'intérêt servi aux parts sociales, approuvé par l'assemblée générale, est limité par la loi au taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées, taux publié par le ministère de l'Économie et des Finances. Le principe d'acapitalisme respecte l'origine de la coopérative, société de personnes et non de capitaux. Il sert son objectif, qui n'est pas d'atteindre une performance économique lui permettant de rémunérer ses actionnaires, mais de réaliser une activité rentable et durable pour ses membres.

Ce retour sur les origines du mouvement coopératif est utile pour se rendre compte d'abord que les fondateurs des premières initiatives ont toujours voulu lier application concrète et théorie, débouchant ainsi sur des organisations collectives avec du sens. D'autre part, les valeurs coopératives ont traversé les siècles sans changer, gardant ainsi toute l'importance qui

³⁶ AUTÈS, *op. cit.*, p. 98.

³⁷ PARODI Maurice, « L'ESS, une alternative à l'économie capitaliste ? », *Revue Internationale de l'économie sociale*, 21 juillet 2009, <http://www.recma.org/node/861>, (le 7 février 2013).

³⁸ FÉDÉRATION RÉGIONALE DES COOPÉRATIVES DE LA RÉUNION, <http://www.frca-reunion.coop/FR/Cooperation/Principes.php>, page consultée le 28/08/12.

leur avait été attribué. Enfin, si le droit évolue et si les principes s'adaptent à l'environnement des coopératives, si le mouvement est encore segmenté tout en cherchant à prouver une unité, c'est que le mouvement coopératif cherche encore aujourd'hui à répondre efficacement aux questions qu'on lui pose. L'une de ces questions est celle de son rapport au territoire.

2. Coopératives et territoires.

« C'est pourquoi la référence au territoire est profondément liée à la dimension relationnelle évoquée précédemment. L'économie sociale et solidaire produit de la cohésion territoriale, renforce les rapports sociaux de solidarité, contribue à la formation des identités collectives »³⁹.

Nous venons de faire un point sur les valeurs et les principes qui régissent les comportements des organisations de l'économie sociale et solidaire. Le lien avec le territoire, entendu non seulement par ses limites administratives ou géographiques mais aussi par ses composantes économiques, sociales et culturelles, constitue une différence majeure entre les entreprises capitalistes et les entreprises coopératives. Ainsi, il est admis que « les entreprises de l'économie sociale considèrent le territoire non comme une simple opportunité, mais comme la base de leur activité et de leur développement »⁴⁰. Nous voulions donc revenir plus particulièrement sur ce lien et sur les différents rôles que les coopératives peuvent endosser.

Nous définissons le territoire comme un espace géographique délimité et approprié – parfois jusqu'à la revendication –, porteur de ressources naturelles, sur lequel on peut identifier des acteurs (individus, groupes publics et privés). Les interrelations qui les animent et les relations qu'ils entretiennent avec le territoire sont dynamiques et évolutives, faisant du territoire un espace à géométrie variable et aux caractéristiques également changeantes au cours du temps. L'accumulation des relations et leur répétition dans le temps constituent un des axes de l'ancrage territorial des entreprises. L'histoire des relations entre les acteurs est pour nous une donnée expliquant les stratégies actuelles des adhérents et des coopératives.

De prime abord, le territoire est défini par ses limites géographiques administratives. Les entreprises coopératives agricoles sont fondées avec dans leurs statuts des circonscriptions territoriales à respecter, généralement départementales au moment de la création. « L'article 2

³⁹ AUTÈS, *op. cit.*, p. 110.

⁴⁰ FONDA, « Des exemples de solidarités territoriales », p. 2.

des statuts-types des coopératives agricoles définit une circonscription territoriale comme un espace indivisible et continu, au sein duquel la coopérative peut développer tout son objet social, quelle que soit la branche ou les sous-branches d'activité. La circonscription territoriale peut être constituée de cantons, de départements ou même de régions. Ainsi, selon l'article L.522-2 du Code rural, peut être associé coopérateur d'une société coopérative agricole :

- toute personne physique ou morale ayant la qualité d'agriculteur ou de forestier dans la circonscription de la société coopérative agricole ;
- toute personne physique ou morale possédant dans cette circonscription des intérêts agricoles qui correspondent à l'objet social de la société coopérative agricole et souscrivant l'engagement d'activité prévu par le a du premier alinéa de l'article L.521-3 ;
- tout groupement agricole d'exploitation en commun de la circonscription.

Ce principe de territorialité est toutefois assoupli dans trois cas :

- les unions de sociétés coopératives agricoles ont pour circonscription territoriale l'ensemble des circonscriptions territoriales des sociétés coopératives adhérentes à l'union (article L521-2 du Code Rural) ;
- d'autres sociétés coopératives agricoles, unions de ces sociétés et sociétés d'intérêt collectif agricole, alors même que leurs sièges sociaux seraient situés en dehors de la circonscription de la société coopérative agricole, peuvent adhérer à une coopérative (article L522-2 du Code Rural) ;
- toute personne physique ou morale ayant la qualité d'agriculteur ou de forestier, ressortissant d'un État membre de la Communauté européenne et dont le domicile ou le siège est situé hors du territoire de la République française dans une zone contiguë à la circonscription de la société coopérative agricole peut adhérer à ladite coopérative »⁴¹.

Ces dispositions ont quelques inconvénients pour les coopératives agricoles, notamment dans les coûts de transport des produits vers les consommateurs ou l'embauche de salariés qualifiés ou de cadres. Les entreprises coopératives peuvent contourner ces contraintes : soit en adoptant l'option des tiers non associés dans ses statuts, en respectant la limite de 20% du chiffre d'affaires HT global de la coopérative ; soit en demandant une extension de leur circonscription territoriale ; soit en créant ou rachetant des filiales de droit commun. On peut donc estimer

⁴¹ FILIPPI Maryline, FREY Olivier et TORRE André, « Gouvernance d'entreprises coopératives et liens au territoire. Comment apprécier l'ancrage des coopératives agricoles ? », 2008, p. 9.

l'ancrage territorial des coopératives agricoles en étudiant leurs adhérents, qui eux sont puissamment attachés à la terre, et leurs filiales. Suite aux mouvements de filialisations et de fédérations, le territoire d'action s'est agrandi. Les logiques stratégiques ne sont plus parfaitement départementales, si elles l'avaient jamais été. L'inter-coopération entre les entreprises coopératives se concrétise pour les agriculteurs notamment par la création de filières (lait et viande). Les agriculteurs sont influencés par leur type de production⁴² mais aussi par les organisations locales, du type CUMA, plus proches d'eux que les entreprises coopératives et résultant souvent de l'interconnaissance. Enfin, nous pouvons distinguer le territoire des coopérateurs (localisation des adhérents-sociétaires) et le territoire de la coopérative (localisation des activités de l'entreprise, localisation des sièges des unions). Les deux territoires ne suivent pas la même évolution, et cela peut expliquer en partie la dissolution du lien entre les adhérents-sociétaires et l'entreprise coopérative.

À l'origine, le territoire est donc une donnée qui influence l'action des acteurs. Le premier critère de localisation pour une entreprise semble être celui de la recherche de la maximisation du profit et donc une minimisation du coût des intrants. Le prix des ressources – capital, foncier, salaire – influe sur la sélection territoriale, tout comme le coût de transport de ces ressources. Vue du côté des territoires, la concurrence se fait principalement sur les avantages financiers qu'ils peuvent apporter aux entreprises. Ce raisonnement est notamment valable pour les sociétés de capitaux, dans une logique de maximisation des profits et de spécialisation des territoires. Il produit des déséquilibres entre les territoires, voire des conflits⁴³. Demoustier décrit plus largement la tendance qui affecte les territoires : « La répartition mondiale des activités affecte la dynamique des territoires, accentuant l'écart entre ceux qui sont jugés attractifs et ceux qui subissent négativement les mutations en cours. Or, contrairement aux capitaux, de plus en plus mobiles, les populations sont attachées à leur cadre de vie et réclament, pacifiquement ou violemment, son amélioration »⁴⁴.

Mais de nombreux autres facteurs commencent à rentrer en ligne de compte, notamment la possibilité de s'insérer dans des relations avec d'autres acteurs. « En effet, le succès et la compétitivité même d'une entreprise ne dépendent plus seulement de l'agencement de ses ressources internes, mais également des relations qu'elle entretient avec son environnement, au

⁴² MADEC Anne, « Thèmes proposés : la sociologie des organisations coopératives », *Économie rurale*, 1974, n° 103, pp. 38-43.

⁴³ DRAPERI Jean-François, *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie.*, Paris, Dunod, 2011, 284 p.

⁴⁴ DEMOUSTIER, *op. cit.*, p. 63.

premier chef local, composé à la fois d'autres entreprises et d'acteurs des filières et de la consommation »⁴⁵. Les liens tissés avec le territoire deviennent un facteur de compétitivité mobilisable par l'entreprise pour faire valoir des avantages comparatifs. Contre la localisation, résultant d'un arbitrage en fonction des prix, la territorialisation de l'entreprise résulte de sa capacité à construire des relations durables et reproductibles. L'ancrage territorial résulte d'un projet collectif dans lequel l'entreprise peut trouver une place particulière pour développer des ressources particulières. Ce projet est souvent motivé par une perspective de développement local. Les organisations de l'ESS se retrouvent souvent dans ce type d'analyse de développement territorial car, comme le rappelle Draperi (2005), elles sont créées par des acteurs locaux et dépendent de leur engagement⁴⁶. Leur capital est indivisible et inaliénable, et ne peut donc être délocalisé. Le principe démocratique de gestion permet aux membres d'exprimer leurs besoins et de les satisfaire via la coopérative. Leur but est donc le développement de leur territoire d'action.

Cela se vérifie d'autant plus pour les entreprises coopératives agricoles, qui se fondent sur un capital humain – les agriculteurs, dont la délocalisation est malaisée –, sur un capital naturel – la terre et ses productions –, mais surtout sur un principe, celui de pérenniser l'activité dans la circonscription territoriale donnée. Et cette donnée est fondamentale : souvent la coopérative est située sur un territoire peu rentable économiquement, abandonné par les initiatives capitalistes. Ainsi, la solution coopérative est parfois la seule dans les territoires de montagne, propices à la production laitière, mais avec une collecte onéreuse.

La coopérative construit des liens avec le territoire en assumant divers rôles. Demoustier en distingue trois principaux : ceux d'amortisseur, de régulateur et de transformateur. La mutualisation des risques et des ressources par les entreprises collectives leur permette tout d'abord de jouer un rôle d'amortisseur en cas de crise, au niveau économique contre la spéculation et la paupérisation, au niveau social contre l'anomie, au niveau culturel contre l'aliénation⁴⁷. Sur le plan économique, l'impartageabilité des réserves garantit une plus grande stabilité économique en cas de crise. Par contre, il faut accepter le fait que la croissance soit moins rapide en temps normal.

Les organisations collectives comme les coopératives agricoles ont été pensées pour résister aux crises. Plus leur poids s'accroît, plus leur capacité à peser sur la définition des règles

⁴⁵ FILIPPI et alii, *op. cit.*, p. 4.

⁴⁶ DRAPERI Jean-François, « Coopération et développement local », Université de la Méditerranée Aix-Marseille II, DEFI, 2005, 14 p.

⁴⁷ DEMOUSTIER, *op.cit.*, p. 195.

est importante. De plus, suivant cette dynamique de croissance, leurs activités se professionnalisent. Elles peuvent alors proposer davantage d'opportunités d'emploi, à des catégories de salariés différentes (techniciens, administratifs...). Leur rôle régulateur peut aussi s'exercer sur la globalité sur territoire : leur implantation dans des lieux souvent ruraux, fédérant des adhérents dans des zones moins attractives pour les entreprises capitalistes, leur permet d'être un outil contre les inégalités territoriales.

Enfin, en travaillant sur l'identité coopérative, sur la spécificité de leurs valeurs et de leurs principes, les organisations de l'ESS peuvent avoir un rôle transformateur. Elles développent leur projet alternatif, avec des réponses aux questions posées par le capitalisme, par exemple sur la place de l'homme dans l'économie, la nature du travail ou encore la destination des bénéfices réalisés par l'entreprise. La transformation peut également s'effectuer au niveau des relations entre les entreprises : l'organisation collective aura tendance à favoriser les processus d'intercoopération avec des entreprises de même nature.

Les acteurs du territoire peuvent travailler afin de rendre celui-ci plus attractif pour les entreprises. L'attractivité dépend essentiellement de la qualité de vie, de la qualité de la main-d'œuvre et des services matériels et immatériels à proximité. Les entreprises collectives participent à cette dynamique notamment en proposant une offre de service cohérente, facilitée par l'intercoopération. Les coopératives agricoles contribuent au dynamisme territorial d'abord en maintenant une activité agricole, mais aussi en proposant des emplois salariés, administratifs et techniques, aux populations rurales non-agricoles. Leur présence stimule également la création d'activités connexes, tel que le transport de produits agricoles, notamment s'il est externalisé par la coopérative.

Les coopératives agricoles mettent également en œuvre des outils à destination de leurs adhérents, outils qui garantissent la valorisation du territoire. Tout d'abord, elles proposent dans la plupart des cas des aides à l'installation pour les jeunes agriculteurs. Il peut s'agir d'une aide financière ou de sessions de formation afin de garantir une bonne acclimatation. L'accompagnement des adhérents se fait tout au long de leur vie professionnelle. Les techniciens employés par les coopératives dispensent des conseils pour le choix des cultures, l'amélioration des conditions d'élevage etc., conseils qui contribuent à consolider le revenu des agriculteurs. Enfin, les coopératives veillent à la qualité des produits qu'elles commercialisent. Leur valorisation, par le biais d'appellations contrôlées (AOP, AOC) ou de labels, sécurise un avantage compétitif sur sa circonscription territoriale. Le label reconnaît les particularités d'un territoire ou d'un savoir-faire, qui ne sera pas délocalisable. D'après le recensement agricole de 2010, une exploitation sur quatre est inscrite dans au moins une démarche de qualité. Le chiffre

d'affaires de ces produits se monte à 18 milliards d'euros HT, hors agriculture biologique et vins IGP⁴⁸. Non seulement la production est pérennisée grâce au label, mais celui-ci permet aussi aux coopératives de mieux valoriser la production de ses membres au niveau du prix de vente.

Une des pistes à suivre est l'investissement des coopératives au sein des collectivités qui seront les bénéficiaires des aides territoriales, par exemple les parcs naturels ou les intercommunalités. Ces dernières vont largement contribuer à la construction de nouveaux territoires.

La diversité de l'ESS s'exprime aussi dans les territoires ruraux. Les coopératives agricoles peuvent revêtir différentes formes ou différentes tailles, de la CUMA à la « grosse » coopérative au territoire régional, voire national, en passant par des initiatives comme les AMAP (associations pour le maintien d'une agriculture paysanne) ou les Jardins de Cocagne, qui se fixent également une mission de réinsertion. Leurs activités ne se réduisent pas à la communauté agricole « mais se propagent par ondes successives dans le 'halo sociétal' du territoire et de la communauté locale »⁴⁹. Le secteur industriel n'est pas en reste, les SCOP ayant une action territoriale bénéfique grâce au maintien d'activités productives, au développement d'emplois à proximité des bassins de vie et à leur résistance à la délocalisation. Le rôle des associations n'est pas négligeable non plus, qu'il s'agisse d'associations de village, proposant des activités pour les locaux, ou d'associations de tourisme social et solidaire qui participent à la promotion du territoire. D'une action collective pour le maintien d'une activité sur un territoire, ou pour l'amélioration des conditions de travail, on passe à une notion plus globale de développement local ou territorial dans laquelle chaque acteur a son rôle à jouer. Reste en suspens la question de Colletis et Rychen (...) : tous les acteurs partagent-ils le même projet et les mêmes objectifs ?

Des structures existent pour tenter de concilier les intérêts des acteurs. Nous parlerons ici rapidement des Pôles d'excellence rurale (PER), dont la deuxième vague a été lancée récemment. La première vague, entre 2006 et 2009, fait suite à un appel à projets initié par l'État. Elle a retenu 379 pôles, une vingtaine seulement a abandonné en cours de route. La labellisation ouvre droit à une aide d'État qui s'est élevée à 20% du montant total du projet en moyenne. Les quatre thématiques retenues pour cette première vague étaient : la promotion des richesses naturelles, culturelles et touristiques, la valorisation et la gestion des bio-ressources,

⁴⁸ INSTITUT NATIONAL DE L'ORIGINE ET DE LA QUALITÉ, « Les produits sous signes officiels de la qualité et de l'origine, Chiffres clés 2010 », p. 1.

⁴⁹ PARODI, *op. cit.*

l'offre de services et l'accueil de nouvelles populations, les productions industrielles, artisanales et de services localisées. Les territoires éligibles devaient se trouver en zone de revitalisation rurale ou en dehors d'une aire urbaine de plus de 30 000 habitants. Une zone de revitalisation rurale regroupe des territoires marqués par une faible densité de la population ainsi que par un déclin de la population active ou une forte proportion d'emplois agricoles. Les PER associent des collectivités et des entreprises. Ils ont eu un rôle d'accélérateur pour les projets retenus. On constate également la préservation du tissu économique local, souvent par la reconnaissance d'un savoir-faire spécifique. Insufflant un nouveau développement local, les PER ont participé à la diffusion d'un esprit « projet » parmi les acteurs.

Parmi les améliorations à apporter à cette première vague, le rapport d'information pointe le délai de constitution des dossiers, assez court, mais finalement assez efficace, et les procédures de financement, à perfectionner. Surtout, le rapporteur note que le dispositif était trop isolé des autres démarches de développement territorial et qu'il aurait mérité d'être mieux inscrit dans un projet global d'aménagement du territoire. Des ponts sont à établir avec les pôles de compétitivité, les programmes LEADER et les régions et départements⁵⁰.

On assiste à ce que Martin, Tanguy et Albert (2006) appellent une « logique de co-construction du territoire et de la firme ». L'entreprise qui dispose de ressources propres se crée sur un territoire, ce dernier offrant un certain environnement : les performances dépendent certes de l'articulation entre le territoire et l'entreprise, mais aussi des relations qu'entretiennent les entreprises entre elles. Cette question est abordée par Guillouzo, Ruffio et Perrot (2002) dans leur étude sur l'impact des alliances sur les opérations des entreprises coopératives. Les alliances entre les entreprises, la construction de filières en agriculture notamment, sont pour les entreprises coopératives autant un moyen d'améliorer la rentabilité de leur activité par des économies d'échelles, des certitudes concernant l'écoulement de la production, un contrôle de la qualité correspondant aux attentes des marchés, qu'un moyen de contrôler le territoire. Les administrateurs, issus du territoire, sont à la fois des représentants des adhérents-sociétaires auprès de l'entreprise et de l'entreprise auprès des adhérents-sociétaires. Ils constituent le lien entre les deux entités.

On le constate, les organisations de l'ESS – et les coopératives agricoles en particulier – semblent avoir un lien particulier avec le territoire sur lequel elles exercent leurs activités.

⁵⁰ POINEREAU Rémy, *Les pôles d'excellence rurale : un accélérateur des projets issus des territoires, rapport d'information fait au nom de la commission de l'économie, du développement durable et de l'aménagement du territoire*, Paris, Sénat, 2009, 4 p.

Cependant, une des tendances des coopératives agricoles est d'acquérir des filiales, soit pour consolider leur activité principale, soit pour diversifier leurs sources de revenus. Cette évolution peut être considérée comme une manière de contourner l'obligation de circonscription territoriale dont nous avons parlé. L'étude de Filippi *et alii* identifie trois groupes de coopératives⁵¹. Les deux premiers conservent la majorité de leurs effectifs salariés au sein de la coopérative-mère et/ou dans les filiales départementales. Au contraire, le troisième groupe est composé d'entreprises coopératives multi-localisées, et comprend la majorité des firmes de plus de 2 500 salariés. Ces groupes coopératifs contrôlent des filiales majoritairement situées hors de leur département d'origine. Ce développement s'explique, surtout pour les firmes de l'industrie agro-alimentaire, par la recherche d'une taille critique et la concentration des outils de production. Une autre spécificité est l'ouverture du capital des entreprises qu'elles contrôlent à d'autres groupes coopératifs. Filippi *et alii* proposent donc une série d'indicateurs afin de quantifier l'ancrage territorial des coopératives et offrir ainsi des arguments à leurs détracteurs :

« Les indicateurs d'investissement productif :

- construction d'une nouvelle usine ou d'un silo,
- reprise totale ou partielle d'une entreprise locale,
- rénovation des outils productifs,
- aide à l'installation des jeunes agriculteurs.

Les indicateurs de partenariats locaux :

- joint-ventures avec une ou plusieurs entreprises proches géographiquement,
- participations minoritaires, durée des partenariats entre clients et fournisseurs et coopérative,
- implication dans un pôle de compétitivité ou d'excellence rurale,
- partenariats avec laboratoires et universités.

Les indicateurs de projets touristiques :

- démarches oeno-touristique ou agritouristique, jusqu'à l'hébergement en chambre d'hôtes ou en gîtes chez les adhérents de la coopérative.

Comment : partenariat avec Gîtes de France pour la labellisation, prospection auprès des adhérents, organisation de visites de silos ou autre.

⁵¹ FILIPPI *et alii*, *op. cit.*

Les indicateurs de produits ou de services :

- AOC, AOP ou Label Rouge, appellations qui passent par la reconnaissance d'un territoire particulier,
- soutien à la production de produits spécifiques (céréales oubliées...),
- agriculture biologique.

Comment : chiffre d'affaires réalisé avec ces labels.

Les indicateurs de politique environnementale :

- mise aux normes sanitaires des outils de production,
- investissements dans la biomasse ou les bioproduits (agro-matériaux, chimie du végétal),
- projets avec énergie renouvelable,
- usines de cogénération (énergie produite par les sous-produits du sucre ou du lait),
- adhésion à des démarches qualité (Agriconfiance, ISO 14000),
- implantation de magasins LISA (dans les petites villes, proximité avec les adhérents...) »⁵².

Nous retrouvons dans l'analyse du lien entre les coopératives et les territoires l'application de nombreux principes du mouvement de l'ESS. On s'aperçoit également que l'étude se doit de porter sur une longue période pour permettre une analyse non seulement de la coopérative mais aussi des changements de son environnement. Il nous paraissait donc pertinent de se concentrer sur cette histoire, d'abord pour se débarrasser des idées reçues et des mythes, ensuite comprendre le rôle que cette histoire peut jouer pour les coopératives.

B. La place des coopératives dans les politiques agricoles françaises

Les coopératives restent des entreprises attachées à leurs sociétaires et leurs territoires mais leur circonscription territoriale s'étend aujourd'hui bien au-delà des limites départementales d'origine. De plus, elles ont à l'origine été pensées comme des instruments dans les politiques agricoles mises en œuvre par la France puis l'Union européenne pour réguler ce secteur sensible. Depuis, leurs relations avec le marché se sont intensifiées et elles sont aujourd'hui en concurrence avec des entreprises capitalistes.

⁵² Ibid.

Nous reviendrons en premier lieu sur les évolutions de l'agriculture depuis la fin du XIXe siècle et les enjeux que ce secteur représente pour l'État. Cette histoire sera émaillée de données concernant plus particulièrement l'évolution du département de la Loire. À la suite de quoi sera présenté un état des lieux de l'agriculture à l'heure actuelle, fondé sur les résultats des recensements agricoles de 2000 et 2010⁵³.

« La fonction économique de l'agriculture dans le système capitaliste est ainsi clairement définie : fournir les produits agricoles au prix le plus bas possible, épargner pour la banque et l'industrie, servir de matelas en période de récession, devenir un débouché de plus en plus important pour les industries et le commerce agro-alimentaires et constituer un réservoir de main-d'œuvre à la disposition des autres secteurs »⁵⁴.

1. Les politiques agricoles de la France, de la IIIe République à la Politique agricole commune

La création d'un ministère chargé d'élaborer la politique agricole de la France remonte au XIXe siècle. Alors que ce secteur relevait du Ministère de l'Intérieur ou était traité conjointement avec le commerce, il acquiert son autonomie en 1881. Comme le soulignent Duby et Wallon, l'étude des politiques agricoles ne permet pas de dégager de véritable cohérence, mais plutôt la mise en application de règles ou mesures conjoncturelles, répondant à l'équilibre mouvant des forces en présence et rarement à une volonté d'amener ce secteur vers un point précis. La cohérence surgit plutôt lorsque l'on prend en compte la fonction attribuée à l'agriculture dans la société ou les représentations liées au corps social des agriculteurs. Dans l'environnement capitaliste qui prévaut, les mesures qui les concernent dépendent du rôle que la puissance publique va leur attribuer pour permettre le bon fonctionnement de ce système économique. Si elle occupe pendant longtemps une place à part dans les représentations et le but qui lui est assigné, elle devient à la Libération, avec l'arrivée au pouvoir d'une nouvelle génération de gestionnaires, un secteur économique comme les autres, soumis aux mêmes

⁵³ Un biais est à signaler. Les données proviennent toutes du Ministère de l'Agriculture, via son site internet Agreste, l'outil statistique agricole. Par contre, nous avons rencontré des problèmes de correspondance entre les chiffres pour le recensement de 2000 entre ceux publiés à l'issue de ce recensement, et les chiffres de 2000 présentés dans les résultats du recensement de 2010. Dans le doute, les deux jeux de données n'ont pas été mélangés, et les sources sont toujours indiquées. Le Mémento 2010 d'Agreste est réalisé en utilisant principalement les données du recensement 2000, et des enquêtes de structures datant de 2007. La FAO, Eurostat et l'INSEE sont les autres sources pour les statistiques agricoles.

⁵⁴ DUBY, Georges, WALLON Armand. *Histoire de la France rurale, Tome 4, Depuis 1914*. Seuil, 1977, p. 560.

contraintes économiques. L'orientation donnée à l'agriculture est plus généralement d'arriver à garantir la sécurité alimentaire du pays, puis sa qualité. Cela a nécessité la mise en place d'outils pour favoriser les investissements afin d'améliorer la productivité des exploitations. Enfin, la politique agricole doit également penser aux outils permettant la gestion de la production, surtout depuis qu'elle est excédentaire.

La politique agricole consiste essentiellement pour l'État à fixer un prix aux productions agricoles, le plus bas possible. Les paysans s'organisent pour augmenter ce prix, et leur succès dépend de leur capacité d'organisation. Il s'agit de trouver un prix satisfaisant à la fois pour les producteurs et pour les consommateurs. L'intervention de l'État est requise car les prix agricoles sont très sensibles aux variations de l'offre et de la demande. Or, l'offre est dépendante de nombreuses conditions aléatoires en agriculture, notamment climatiques. L'organisation des marchés agricoles, avec l'aide de l'État, permet alors une meilleure maîtrise des prix.

Les indicateurs pris en compte pour piloter la politique agricole sont la surface agricole utilisée et le niveau des récoltes atteint chaque année, la structure des exploitations sur ce territoire et leur productivité, le nombre d'hommes chefs d'exploitation et salariés et le nombre de machines. La politique agricole est également mesurée via ses incitations à épargner : l'épargne individuelle des agriculteurs, qui ont peu l'usage d'un compte courant jusqu'à la deuxième guerre mondiale, a longtemps servi à financer les autres secteurs de l'économie française, notamment l'industrie.

Mais l'histoire des politiques agricoles françaises est surtout marquée par la recherche d'une définition de l'exploitation modèle, viable, en suivant les évolutions de la société et les contraintes imposées par les exigences du projet politique. Nous étudierons les évolutions de l'exploitation agricole à travers l'exemple plus précis du département de la Loire. Cela nous permettra dans le même temps de saisir les évolutions qui se sont produites sur ce territoire depuis la fin du XIXe siècle.

La fin du XIXe siècle est marquée par la volonté de la IIIe République de maintenir la paix sociale dans le pays et notamment dans les campagnes. Dans la Loire, les « rouges » - républicains – deviennent pour l'agriculture des relais des politiques nationales : « L'instituteur, le maire, le directeur des services agricoles et le président de la coopérative devaient être, et ont été le plus souvent, les instruments d'une politique qui a fait du paysan un défenseur de l'ordre républicain et un client des forces au pouvoir »⁵⁵.

⁵⁵ Ibid., p. 569.

Pour répondre à l'objectif de paix sociale, le gouvernement met en place en 1892 le tarif Méline pour protéger l'agriculture française d'une part de l'industrie nationale qui cherche de la main-d'œuvre, d'autre part des pays étrangers, soit qu'ils aient mis en place les mêmes protections, soit qu'il s'agisse des pays neufs, exportateurs de produits agricoles à bas coût et donc concurrents des exploitations françaises. Elle répond à son but en évitant de nouvelles révolutions similaires à celles de 1848 ou 1871. Néanmoins, cette politique protectionniste, consolidée en 1910, a pour effet de maintenir nombre de petites exploitations vouées à disparaître car dans l'incapacité de se doter des techniques et des outils de la modernisation.

L'exemple de la Loire nous permet de nous faire une idée plus précise des évolutions en cours au XIXe siècle. À la fin du XIXe siècle, les enquêtes de 1882 et de 1892 rapportent l'existence de 62 515 exploitations agricoles dans le département de la Loire. Vercherand définit la typologie suivante pour les caractériser [Tab.1.2]⁵⁶.

Tableau I-2 - Typologie des exploitations agricoles dans la Loire à la fin du XIXe siècle (D'après Vercherand, 1994)

	Grands domaines Grandes fermes	Exploitations moyennes	Petites et très petites exploitations
Surface	< 20 hectares	5-20 hectares	1-5 hectares >1 hectare
Situation géographique	Majoritairement Plaine	Montagne et Coteaux	Majoritairement Montagne
Faire-valoir	Fermage Métayage	Direct	Direct
% des exploitations	8,5%	18%	73,5%
% des terres utilisées	60%	24%	16%

Nous retrouvons les grandes exploitations principalement dans les plaines du Forez et du Roannais et les plus petites en montagne. Les méthodes de faire-valoir diffèrent également en suivant cette distinction géographique. Les grands domaines appartiennent le plus souvent à des familles qui n'exploitent pas directement leurs terres.

Contrairement aux exploitations moyennes, les petites et très petites exploitations ne tirent pas un revenu suffisant de la terre. Les chefs de famille sont journaliers sur les grands domaines, ses enfants sont placés en tant que bergers ou domestiques. Le tissage se révèle

⁵⁶ VERCHERAND, Jean. *Un siècle de syndicalisme agricole : la vie locale et nationale à travers le cas du département de la Loire*. Saint-Etienne: Centre d'Études Foréziennes, Publications de l'Université de Saint-Etienne, 1994, p. 7.

également être une activité complémentaire au travail de la ferme, par exemple autour de Roanne⁵⁷.

Le département de la Loire tarde à entamer sa première révolution agricole, pour plusieurs raisons. D'une part, la plaine du Forez reste malsaine jusqu'aux travaux qui permettront une meilleure évacuation des eaux et une irrigation des terres dans les années 1860. Aucune ville d'importance ne se développe, et aucun axe de communication ne la traverse, la laissant à l'écart du progrès agricole. Au contraire, le développement de l'agriculture est plus rapide sur les terres roannaises, certes de meilleure qualité mais bénéficiant également du rayonnement de Roanne et de Lyon. Le mode de production reste l'assolement biennal avec une alternance entre la culture du seigle et la jachère. Les fourrages artificiels tels que les légumineuses sont encore méconnus.

Au milieu du XIX^e siècle, le département rassemble de nouvelles conditions de développement. Tout d'abord, la population agricole augmente sensiblement à partir de 1880, permettant une intensification de la production. Les zones montagneuses connaissent alors un morcellement des exploitations, ce qui ne deviendra un handicap qu'après la Deuxième guerre mondiale. Dans la plaine, on constate plutôt une augmentation de la main d'œuvre salariée, ainsi qu'une progression des parcelles louées par les grands propriétaires. Le métayage cède la place au fermage, sauf dans la Plaine et la Côte roannaise. L'essor industriel et démographique des grandes villes que sont Saint-Etienne et Roanne permet de trouver un débouché pour une production accrue. De plus, le niveau de vie augmente dans les villes, provoquant une augmentation des prix des productions animales, alors que le prix des céréales baisse à cause de la concurrence avec les pays neufs. La proximité avec les agglomérations est renforcée par la construction de routes, notamment entre Saint-Étienne et Roanne, et celle de chemins de fer. Enfin, elle permet aux exploitations de se procurer plus facilement leurs moyens de production, par exemple la chaux nécessaire pour permettre la culture des légumineuses sur des terrains acides. La jachère disparaît presque partout, laissant la place à des rotations plus diversifiées : cultures fourragères avec le trèfle, plantes sarclées avec la betterave fourragère, le maïs, le topinambour, et surtout la pomme de terre. Le froment est en passe de supplanter le seigle. Ces nouvelles cultures, notamment fourragères, ont vocation à nourrir un cheptel bovin plus important, laitier et allaitant. L'objectif est de produire un veau croisé de deux mois, bien valorisé sur les marchés. La vente est réalisée directement auprès des consommateurs, lorsque l'exploitation est proche des agglomérations, soit aux multiples négociants et maquignons⁵⁸.

⁵⁷ HOUSSEL, Jean-Pierre, *Industrialisation de Tarare et de sa région*, Université Lyon 2, Lyon, 1973, 373 p.

⁵⁸ Définition maquignon : marchand de chevaux et, par extension, de bovins.

Si la Loire demeure un département à dominante polyculture-élevage, la spécialisation agricole de certaines zones se fait déjà sentir. Le vignoble s'est développé sur les coteaux autour de Roanne et Saint-Étienne puis, après la crise du phylloxéra dans les années 1870, c'est au tour d'une production fruitière de faire son apparition. Se développe également une production laitière autour des villes, notamment dans le canton de Saint-Genest-Malifaux, berceau de la coopération dans ce secteur. Enfin, la spécialisation de la région roannaise dans l'élevage charolais est « spectaculaire »⁵⁹.

L'exploitation familiale sort grandie de la Première guerre mondiale. Le nombre d'agriculteurs encore important à cette période a sans doute permis de répondre aux besoins en produits agricoles, même si la France a augmenté ses importations. La taille des exploitations, petite, n'est donc pas encore remise en cause et la politique agricole a pour principal objectif l'amélioration de la productivité par l'amélioration des méthodes culturales. Ce double objectif est servi par un ensemble de lois, au succès plus ou moins grand. La loi du 27 septembre 1918 fournit aux propriétaires ruraux les outils pour procéder au remembrement des terres, mais aucune obligation n'est contenue dans le texte législatif. En 1935, le bilan est maigre, avec 35 000 hectares remembrés. La loi du 6 janvier 1919 se révèle être d'une toute autre efficacité. Elle crée les offices agricoles départementaux et régionaux ayant pour but l'intensification de la production. Ils sont placés sous la responsabilité conjointe des services agricoles de l'État (Direction Départementale de l'Agriculture) et des représentants syndicaux majoritaires. Les Offices sont chargés d'organiser diverses manifestations – concours, expositions – ainsi que de mettre en place des centres d'expérimentation et de vulgarisation. Les agriculteurs sont incités à utiliser davantage d'engrais et à investir dans du matériel agricole. Ce faisant, l'État les pousse à produire de plus en plus pour le marché. En 1925, la production agricole atteint son niveau d'avant-guerre, et continue de progresser jusqu'à la crise des années 1930. L'État complète le dispositif des Offices par la création de l'Institut de la recherche agronomique chargé d'études scientifiques et de recherche fondamentale. Parmi ces mesures prises pour consolider l'exploitation familiale, la plus importante est celle de la création de l'Office national autonome de Crédit agricole en 1920, qui devient la Caisse nationale en 1926. L'État, à l'origine des Caisses régionales, consolide ainsi l'édifice mutualiste, dont le succès est réel. Pour preuve, les prêts individuels à long terme passent de 103 millions de francs à 1 067 millions, entre 1922 et 1934. La vulgarisation agricole s'effectue également par l'enseignement (loi Plissonnier en 1918), mais moins que les initiatives de l'État, ce sont les associations ou les fédérations telle

⁵⁹ VERCHERAND, *op. cit.*, p. 11.

l'Union du Sud-Est qui se chargent de la transmission d'un nouveau savoir. Enfin, l'électrification des campagnes, qui sera financé en partie par le Crédit agricole, est un dernier élément de la politique agricole d'après-guerre. Non content d'apporter la lumière dans les zones rurales, l'électricité permet aussi d'augmenter la productivité de l'exploitation. Enfin, elle est pensée comme pouvant retenir les enfants à la terre : si le progrès arrive à la ferme, point n'est besoin d'aller le chercher ailleurs.

Tels sont les éléments d'une politique agricole qui vise à consolider l'exploitation familiale, sans pour autant fournir aux agriculteurs les moyens de peser sur les choix faits. Le rôle de l'État s'arrête au seuil de la ferme, les modalités d'application de la politique étant laissées à l'initiative privée. Cet équilibre se fissure à la fin des années 1920, avec une crise de surproduction. Elle est liée dans un premier temps à la hausse importante de la production coloniale. L'État intervient alors en limitant les plantations, en instaurant une taxe sur les gros producteurs et les forts rendements, en interdisant l'irrigation après le 15 juillet, en bloquant les récoltes, en prévoyant un échelonnement des ventes⁶⁰. Cependant, les revenus des producteurs et les intérêts des consommateurs ne sont guère pris en compte, puisque les règles du marché prévalent toujours et privilégient le négociant.

La politique du Front populaire, qui arrive à la tête de l'État en 1936, est constituée de mesures de relance et de défense immédiates : « Revalorisation des produits de la terre combinée avec une lutte contre la spéculation et la vie chère de manière à réduire l'écart entre les prix de gros et les prix de détail. Pour supprimer la dîme prélevée par la spéculation sur les producteurs et les consommateurs : création d'un Office interprofessionnel des céréales. Soutien aux coopératives agricoles, livraison des engrais au prix de revient par les offices nationaux de l'azote et des potasses, contrôle de la tarification et de la vente des superphosphates et autres engrais, développement du Crédit agricole, réduction des baux à ferme, suspension des saisies et aménagement des dettes »⁶¹. Elle supporte explicitement le développement du Crédit agricole, banque coopérative et mutualiste, et la création de coopératives agricoles, dans le cadre plus large d'une certaine régulation des marchés agricoles. Comme le notent Georges Duby et Armand Wallon : « Pour la première fois, un gouvernement propose un plan d'ensemble qui organise les rapports entre la production agricole et le système économique, et qui définit la place du paysan dans le monde du travail »⁶².

⁶⁰ DUBY et WALLON, *op. cit.*, p. 594.

⁶¹ Ibid., p. 599.

⁶² Ibid.

La politique du Front populaire est d'abord interventionniste et s'incarne notamment par la création de l'Office national interprofessionnel du blé (ONIB), institué par la loi du 15 août 1936. L'Office est contrôlé par un Comité central de 52 membres : 30 représentants des producteurs, 9 des consommateurs, 9 de l'industrie et du commerce et 4 de l'administration. Les agriculteurs dominent mais ne peuvent prendre de décisions seuls : il faut réunir les $\frac{3}{4}$ des voix sur une assemblée présente aux $\frac{4}{5}$. L'ONIB reçoit pour mission la détermination des prix du blé, les conditions d'échelonnement dans le temps des achats aux producteurs, la gestion totale des importations et exportations des blés, farines et céréales panifiables, semoules et sous-produits de la trituration. Les opérations de commerce sont confiées aux coopératives, sous contrôle de la puissance publique. Enfin, la loi désigne le Crédit agricole comme intermédiaire obligé pour les paiements résultants d'achats de blé. Le prix du blé est fixé en fonction de son niveau d'avant-guerre. L'ONIB est plutôt bien accepté dans les campagnes, surtout au vu de ses résultats : le prix du blé, qui était descendu à 80 francs en moyenne en 1935, remonte à 140 francs dès l'année 1936, et à 180 francs en 1937.

La plupart des autres propositions de lois formulées par les socialistes se heurteront au rejet systématique du Sénat qui souhaite garantir le mode de fonctionnement traditionnel des campagnes. Il s'agit par exemple de la contractualisation des relations entre la coopération et l'industrie ou de l'attribution des allocations familiales aux métayers, les cotisations étant payées par les propriétaires.

Pendant ce temps, dans la Loire, le système de polyculture-élevage se perfectionne tout en laissant une place croissante aux productions animales. Vercherand (1994 : 12) note les différences entre les enquêtes agricoles de 1882 et 1929. On dénombre 30% de vaches en plus et le cheptel de truies a presque doublé. Dans le même temps, les cheptels caprin et ovin accusent une régression, respectivement de 7 et 30%. Le nombre de petites exploitations, et surtout celui des très petites exploitations d'une superficie inférieure à 5 hectares, est en forte baisse : la moitié disparaît. Cependant, elles ne sont pas absorbées par les très grandes exploitations mais plutôt par les exploitations d'une taille à peine supérieure. Le nombre d'ouvriers agricoles permanents décroît également de près de 60%. Ils sont remplacés par les outils mécanisés du travail du sol et de la récolte. Le tracteur est très peu présent, et très peu utilisé, car il convient assez mal au type de terrain des exploitations ligériennes, réduites et assez montagneuses.

L'épisode vichyste consacre la place centrale de l'agriculteur dans la société alors que l'agriculture rentre dans un cycle productiviste. Les postes décisionnels sont occupés par des

représentants du blé et de la betterave, ils veulent avant tout satisfaire leurs intérêts en termes de productivité, de prix et de vente. Face aux conditions de production dégradées, et à la pénurie alimentaire, un arsenal de règles vient contraindre les agriculteurs, notamment par des plans d'ensemencement et des obligations de livraison. Quant à la législation, elle complète généralement les lois promulguées par la III^e République. Les lois du 20 juillet 1940 et du 15 janvier 1943 ont pour but de parachever les modifications apportées au régime successoral. La loi confirme le statut de l'exploitation agricole en tant qu'unité économique, qui doit être maintenue dans l'indivision afin de permettre à une famille d'y vivre. L'affirmation de la place de l'État est confirmée à travers deux lois : la première, du 9 mars 1941, donne un pouvoir d'initiative à la puissance publique au cas où le propriétaire manquerait d'esprit d'entreprise ; la deuxième, du 20 novembre 1940, dissout le conseil d'administration de la Caisse nationale de Crédit agricole, remplacé par un président et un conseil de gestion composé de onze membres, tous nommés par le Ministre. Pour Duby et Wallon, « la politique agricole de l'État français se réduit à deux lois importantes. La première, du 21 novembre 1940, octroie des subventions pour l'amélioration de l'habitat rural. La seconde du 15 juillet 1942, complétée le 4 septembre 1943, porte statuts des baux ruraux. Ce texte reconnaît au fermier le droit d'obtenir, sous conditions, une indemnité pour les améliorations apportées au fonds. La durée du bail ne peut être inférieure à neuf ans et les litiges sont soumis à des commissions paritaires. En contrepartie de ces avantages, les preneurs subissent une hausse générale des loyers »⁶³.

La situation est clairement évaluée à la fin de la guerre par les nouveaux gouvernements : l'agriculture française doit entamer rapidement un processus de modernisation de ses structures afin d'en augmenter la productivité. Ce processus est voulu d'autant plus rapidement que la IV^e République veut amener la France vers un destin de grande puissance industrielle. Par conséquent, l'agriculture est intégrée au Plan Monnet au même titre que les autres secteurs économiques. Ce plan consacre de nombreuses mesures au développement de l'enseignement et de la vulgarisation. L'agriculture devient un métier, et nécessite donc un apprentissage des dernières techniques. Sous l'impulsion de René Dumont, le machinisme agricole est reconnu comme l'un des premiers investissements à réaliser par les agriculteurs. L'objectif de 200 000 tracteurs en 1950 n'est pas atteint, la faiblesse de la production ne le permettant pas, et le parc passe de 30 000 en 1946 à 137 000 en 1950.

Le financement du progrès agricole est principalement réalisé par les exploitants eux-mêmes, à hauteur de 240 milliards de francs, quand l'État en débourse 77 millions. Cet effort

⁶³ Ibid., p. 613.

financier modifie la perception de l'épargne agricole : elle n'est plus au service du Trésor ou des autres secteurs économiques, mais au sien propre.

La Libération est également marquée par l'action du Ministre de l'Agriculture entre 1945 et 1947, Tanguy-Prigent. Entre libéralisme et étatisme, il défend l'exploitation familiale et la coopération. Sa réalisation la plus importante prend forme par deux lois, du 17 octobre 1945 et du 13 avril 1946, réunies sous l'appellation de statut du fermage et du métayage. Le nouveau statut, qui prolonge celui promulgué sous Vichy, protège davantage le fermier. Il obtient un meilleur système d'indemnisation en cas d'éviction. Le bail est prorogé de façon illimitée pour lui et ses successeurs directs. L'objectif à terme est de confier l'exploitation de la terre à son propriétaire. La législation sécurise les investissements du fermier, condition nécessaire pour permettre la modernisation de l'exploitation. L'État soutient également la création de CUMA pour l'achat de machines agricoles, et de coopératives pour équilibrer les rapports entre les agriculteurs et les industriels. Cependant, beaucoup de coopératives se créent avec l'État, et disparaissent quand cette volonté se dissipe. C'est le cas en Bretagne pour 61% des coopératives fondées dans les années suivant la Libération⁶⁴. L'organisation collective souhaitée par Tanguy-Prigent, sur le modèle des agricultures danoise et hollandaise, se heurte au rejet des forces conservatrices à la tête des organisations agricoles. Elles s'opposent également à la généralisation de la Sécurité sociale à toute la société, dont les agriculteurs, portée par la loi du 22 mai 1946. Les velléités réformatrices connaissent un coup d'arrêt lorsque le président du Parti paysan, Paul Antier, devient Ministre de l'Agriculture en 1951, à la suite de la victoire de la droite aux élections législatives de la même année. Les organisations professionnelles, à la tête desquelles se trouve la « grande agriculture » - producteurs de blé et de betteraves en tête – refusent les mesures de modernisation des exploitations, surtout si elles passent par une diminution du nombre d'agriculteurs. Pourtant, avec l'ambition qu'elle porte de s'insérer sur les marchés mondiaux, il devient difficile de garantir un revenu décent à tous les exploitants.

Une crise de surproduction touche les secteurs du vin et de l'élevage en juillet 1953. Le gouvernement peut alors fonder, à l'instar de l'ONIB – devenu ONIC en 1940 –, la Société interprofessionnelle du bétail et des viandes (SIBEV) et la Société Interlait en décembre 1954. Il n'est pas créé d'organisme d'intervention pour le vin, mais un Institut des vins de consommation courante chargé de l'amélioration de la qualité de la production. Interlait et

⁶⁴ Ibid., p. 618.

SIBEV sont contrôlées par les intermédiaires et l'industrie, et, si elles permettent d'éviter une nouvelle crise de baisse des prix, elles n'intègrent pas les agriculteurs dans les négociations.

La fin de la IV^e république est marquée par un affaiblissement des gouvernements, notamment de Guy Mollet, face aux actions de déstabilisation des organisations professionnelles agricoles. Dans un contexte d'inflation, liée à la guerre d'Algérie, le revenu des petits paysans est en baisse, suscitant un climat antigouvernemental et antisocialiste attisé par les organisations professionnelles. Elles obtiennent finalement le vote de la loi Laborde, le 18 mai 1957, ainsi que la promulgation des décrets du 18 septembre et du 10 octobre de la même année, « qui consacrent le principe d'indexation des prix agricoles sur ceux des produits nécessaires à l'activité des exploitations. Ces mécanismes qui n'intéressent que le volume des marchandises commercialisées ne prennent pas en compte le revenu individuel de chaque paysan. Ils tendent à garantir la 'parité' entre l'agriculture marchande et la moyenne bourgeoisie urbaine et à figer les hiérarchies économiques et sociales dans les campagnes »⁶⁵.

À l'aube de la V^e République, les organisations professionnelles se satisfont d'une politique agricole fondée sur l'organisation interprofessionnelle des marchés et sur l'indexation des prix. Elles encadrent leur refus des réformes par des discours glorifiant toujours les campagnes éternelles contre la ville. Et pourtant, engagées comme elles le sont sur la voie du progrès, les exploitations ne peuvent que changer.

À son arrivée au pouvoir, le Général de Gaulle n'a pas de projet agricole précis. Sa définition est laissée aux soins d'une administration renouvelée, qui considère l'agriculture comme un secteur économique parmi d'autres. Le Parlement voit son influence sur les décisions de politiques baisser, et les organisations professionnelles perdent par la même occasion leur meilleur relais. Par contre, l'État est à la recherche d'un interlocuteur dans les campagnes : en effet, les organisations professionnelles, bien que traditionnellement situées à droite de l'échiquier politique, ne sont pas gaullistes, ni européennes d'ailleurs mais plutôt atlantistes. L'État trouve dans le Centre national des jeunes agriculteurs un interlocuteur qu'il va s'employer à intégrer aux instances décisionnelles.

En ce qui concerne la vision de l'exploitation-modèle, on passe durant cette période de l'exploitation familiale à l'exploitation mécanisée et employant deux unités de travailleurs-hommes, c'est-à-dire un couple. L'évolution de la population agricole et de l'exploitation est ainsi prise en compte. Les lois d'orientation agricole vont s'employer à accompagner sur le terrain ce changement de la structure agricole, à travers ses canaux habituels et de nouveaux

⁶⁵ Ibid., p. 624.

organismes. La doctrine initiale est de promettre d'accompagner tous les agriculteurs qui le voudront vers une exploitation viable. Dans les faits, nombre de petits producteurs arrêtent leur activité agricole

La définition de l'exploitation « viable » est laissée à une Commission départementale dite « des cumuls et réunions d'exploitations agricoles ». Elle calcule une superficie minimale et maximale de l'exploitation, seuils entre lesquels l'exploitation est déclarée viable. Le seuil maximum ne peut être dépassé sous peine de lourdes sanctions. L'objectif est d'éviter l'accumulation des terres par les plus riches agriculteurs. Cette politique de régulation du marché foncier va s'exercer à travers les Sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural (SAFER) dont l'objectif est d'améliorer les structures agraires, d'accroître la superficie de certaines exploitations et de faciliter la mise en culture du sol et l'installation d'agriculteurs à la terre. La création d'une SAFER est décidée par les organisations professionnelles jugées représentatives, et son action couvre généralement plusieurs départements. Elles ont un droit de préemption sur les terrains agricoles et leur mission est de constituer des exploitations viables afin de favoriser l'installation d'un jeune agriculteur ou de consolider une exploitation préexistante. Les incitations se font également par le biais des prêts bonifiés du Crédit agricole, qui sont un instrument traditionnel de la politique agricole française. L'État décide de restreindre l'attribution de prêts à long terme à taux réduits à des agriculteurs achetant des surfaces égales ou supérieures à la surface décrétee « viable ».

Plusieurs mesures sociales ont vocation à améliorer les conditions de vie de la population agricole. L'offre scolaire rurale est améliorée, tant dans les filières générales qu'agricoles, afin d'offrir de nouvelles perspectives d'avenir aux jeunes, dans un contexte de diminution de la population agricole. Le décret du 11 avril 1959 attribue la charge de la vulgarisation agricole à la profession, même si l'État conserve un droit de regard. Est également votée la loi du 25 janvier 1961 créant l'assurance maladie, invalidité et maternité pour les exploitants agricoles et leurs familles. Le caractère social de cette mesure est réduit, pour cause d'opposition de la FNSEA : le montant de la cotisation est unique au départ, et les risques mineurs ne sont pas couverts. Enfin, l'indemnisation viagère de départ est une nouvelle mesure consistant à favoriser le départ des agriculteurs âgés en leur allouant une pension de retraite. En ce qui concerne les structures, l'État cherche à mieux prendre en compte les situations de co-exploitation, qu'il s'agisse du conjoint ou des enfants. Le Groupement agricole d'exploitation en commun (GAEC) est une reconnaissance du statut de l'aide familial, généralement le fils qui peut dès lors s'associer au père.

Se pose dès ces années la question de la contractualisation entre producteurs agricoles et industries de transformation et de commercialisation. En effet, les pouvoirs publics craignent que la modernisation de l'agriculture n'aboutisse à des difficultés dans l'écoulement des productions. La contractualisation est envisagée par les lois d'orientation et la loi du 6 juillet 1964 comme une rationalisation de la production, décidée conjointement par les acteurs en présence : exploitants, interprofession, industriels. La base est assurée par un groupement de producteurs qui élaborent une série de règles à suivre tant dans la quantité que dans la qualité de la production de ses membres. L'interprofession et les industriels se concertent quant à eux pour fixer un prix. Cependant, la contractualisation n'est pas admise par tous les acteurs comme une bonne solution. En effet, elle porte en elle le germe d'une domination de l'agriculteur par les industriels. Le débat est résumé en ces termes par Duby et Wallon : « Pour le gouvernement [l'économie contractuelle] est un moyen de planification de la production qui assure aux paysans des prix garantis et aux industriels des approvisionnements réguliers à un coût connu à l'avance. Elle peut favoriser l'adaptation à une économie agricole moderne des exploitations qui sont au-dessous du seuil de rentabilité. Elle prolonge la politique sélective engagée en matière de structure foncière en permettant aux agriculteurs dynamiques, qui acceptent de faire les efforts demandés, de bénéficier d'une sécurité de revenu, condition de leur survie. Elle ne met pas en cause le rôle et le développement du capitalisme en amont ou en aval de la production, elle prétend simplement fixer des limites à sa puissance. Pour une partie de l'opposition, la loi favorise, au contraire 'le mouvement d'intégration qui s'accélérera et qui transformera peu à peu le producteur agricole en un simple façonnier aux ordres des utilisateurs'⁶⁶. Elle accentuera la disparition des petites exploitations et favorisera l'avènement d'une couche d'agriculteurs néo-capitalistes correspondant à la pénétration dans l'agriculture d'un capitalisme industriel développé. Elle fait du petit paysan un prolétaire surexploité »⁶⁷.

Le département de la Loire change de visage entre les enquêtes décennales de 1882 et 1892 et les recensements agricoles de 1988 et 2010, comme en témoigne le tableau ci-dessous [tab.1.3].

⁶⁶ L. NAMY, séance du Sénat le 12 mai 1964, *Journal officiel*, éd. Des « Débats parlementaires », 13 mai 1964, p.251, in DUBY et WALLON, p. 650.

⁶⁷ DUBY et WALLON, *op. cit.*, p. 650.

Tableau I-3 - Évolution de la SAU et utilisation des sols dans la Loire, 1882-2010⁶⁸.

	Enquêtes décennales 1882 et 1892⁶⁹	Recensement 1988⁷⁰	Recensement 2010⁷¹
Superficie totale du territoire	480 588	480 588	480 588
SAU (en hectares)	373 141	264 188	233 552
SAU/Superficie département	77.6%	55%	49%
Nombre d'exploitations agricoles	62 515	12 450	5 701
Superficie en terres labourables	240 555	86 709	88 981
Superficie en cultures permanentes	20 099	2 795	2 363
Superficie toujours en herbe	112 487	174 684	141 899

Tout d'abord, la Loire perd près de 59 000 exploitations, surtout les plus petites. Cette diminution du nombre d'exploitations s'accompagne d'une baisse du nombre de salariés agricoles, de 60% entre 1882 et 1929⁷². Le travail humain est remplacé par les machines. Les terrains difficilement mécanisables sont peu à peu abandonnés, on constate d'ailleurs une diminution de la SAU depuis la fin du XIXe siècle, en tenant compte évidemment des différences de définitions entre les deux dates.

Cette deuxième révolution agricole se déroule en deux temps. Tout d'abord, avant la deuxième guerre mondiale, la Loire reste un département de polyculture-élevage. Le nombre de vaches et de truies augmente, respectivement de 30 et 50%. Par contre, le cheptel ovien diminue, concurrencé qu'il est par la production de l'hémisphère sud. Les surfaces en céréales et en vigne sont également en baisse, celles de pommes de terre se maintiennent, notamment pour nourrir les troupeaux.

⁶⁸ Les chiffres donnés doivent être pris comme des ordres de grandeur, les définitions n'étant pas les mêmes à chaque époque.

⁶⁹ VERCHERAND, *op. cit.*, p. 10.

⁷⁰ Vercherand, *op. cit.*, p.11 et AGRESTE, *Principaux résultats par départements et cantons*, <http://agreste.agriculture.gouv.fr/recensement-agricole-2010/resultats-donnees-chiffrees/> (Page consultée le 20/09/2012, données définitives depuis juin 2012).

⁷¹ AGRESTE, *op. cit.*, 20/09/2012.

⁷² VERCHERAND, *op. cit.*, p. 12.

Après la Libération, la mécanisation s'accélère, avec l'apparition de nouveaux tracteurs, mieux adaptés aux parcelles ligériennes. La productivité agricole augmente également grâce à l'utilisation massive de la chimie (engrais de synthèse, produits phytosanitaire) et de la génétique (création de la Coopérative d'élevage de la Loire, insémination artificielle et sélection plus rigoureuse).

Sur le plan des productions, le nombre de vaches augmente plus lentement entre 1929 et 1988, de 10% seulement. Cela est lié à la disparition des petites exploitations de subsistance et de la « vache du pauvre ». La spécialisation des exploitations et l'amélioration des conditions de conduite d'élevage ont pour conséquence une diminution du cheptel caprin (-65%) et des truies (-41%). Le cheptel ligérien reste principalement bovin, avec, comme pour les autres productions animales, une forte augmentation de productivité. Le troupeau ovin augmente, surtout à la fin des années 1960, lorsque les agriculteurs victimes des crises de surproduction laitière entament un mouvement de reconversion. Les effectifs stagnent ensuite, à cause de la crise du marché ovin en Europe après 1980.

Le système de polyculture-élevage laisse peu à peu la place à des exploitations spécialisées. Les agriculteurs cherchent à gagner en productivité et rationalisent leurs investissements en direction d'une seule production. Une partie de la production est encore vendue via des circuits courts après une transformation à la ferme, mais la majeure partie est collectée directement par de grosses entreprises. Le rapport au foncier a également changé : la paysannerie a repris le contrôle de la plus grande partie des terrains agricoles, même s'il subsiste encore quelques grands domaines.

L'agriculture française sous la Ve République se trouve dans un contexte différent par rapport aux époques précédentes. En effet, elle devient rapidement la première politique commune de la Communauté européenne. Le projet, en gestation dès les années 1950, est pensé comme essentiel pour la modernisation de l'agriculture française en parallèle avec le développement de l'industrie allemande. Le Traité de Rome est finalement signé en 1957 et le Marché commun pour les produits agricoles est mis en place en 1962. Le tableau suivant résume les objectifs et les finalités de la politique agricole commune (PAC) originelle [Tab.1.4].

Tableau I-4 - "Le dispositif originel de la PAC", d'après Jussiau et alii, *L'élevage en France*, p.413.

Des objectifs	Leurs finalités
Marché commun agricole	Meilleure adéquation entre ressources et besoins
Stabilité des marchés : éviter la surproduction et lutter contre la volatilité des prix	Suppression des aléas conjoncturels
Modernisation des exploitations : accroître la productivité des exploitations	Amélioration de la production et de la productivité
Revenu garanti aux producteurs : garantir un niveau de vie équitable aux agriculteurs	Parité de revenu
Protection vis-à-vis des pays tiers	Rejet du libéralisme concurrentiel
Baisse des prix à la consommation	Amélioration du pouvoir d'achat
Des principes	Des mécanismes
Le marché unique	Libre circulation des produits et harmonisation des politiques nationales
L'unicité des prix	Organisations communes de marché
La préférence communautaire (à relativiser aujourd'hui)	Système de « prélèvements » (importations) et de restitutions » (exportations)
La solidarité financière entre les pays	Fonds communautaires
Une stratégie	Des outils
Combinaison rationnelle des mécanismes du marché et de l'intervention publique	Prix minimaux garantis

Le rapport du Conseil de prospective européenne et internationale pour l'agriculture et l'alimentation (COPEIAA) publié en 2003 constate que les objectifs d'origine de la PAC sont toujours valables, en les considérant de façon évolutive⁷³. Ainsi, les buts à atteindre ne sont plus seulement quantitatifs mais aussi qualitatifs, notamment en termes de sécurité sanitaire. Enfin, de nouveaux objectifs sont venus se greffer à la PAC : préserver l'environnement et participer au développement rural.

⁷³ CONSEIL DE LA PROSPECTIVE EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE POUR L'AGRICULTURE ET L'ALIMENTATION, *Réflexions pour l'avenir de la politique agricole commune*, Paris, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 2003, 85 p.

Mise en œuvre en 1962, la PAC atteint rapidement son premier objectif, assurer l'autosuffisance alimentaire de la Communauté européenne, grâce aux mécanismes de soutien des prix, d'accompagnement de l'exode rural et de modernisation des exploitations qu'elle met en place. Dès les années 1970 et 1980, l'Europe doit faire face à des crises de surproduction, mais les premières réformes structurelles de la PAC interviennent seulement à partir des années 1990. Durant ces années, les surplus agricoles pèsent de plus en plus lourds sur le budget de la PAC, autant par leur stockage que leur destruction. La mise en œuvre des quotas laitiers en 1984 et le soutien aux exportations sont deux solutions pour tenter de limiter l'accumulation des stocks. Ces mesures sont complétées en 1988 par une discipline budgétaire fixant une enveloppe annuelle de dépense et par le gel des terres.

Une décennie de changement s'ouvre en 1984 avec le Conseil européen de Fontainebleau, pendant lequel Margaret Thatcher demande une remise en cause de la PAC et se ferme en 1994 avec la signature de l'accord de Marrakech mettant fin à l'exception agricole européenne dans les négociations internationales. Les réformes sont alors menées en concertation avec les agriculteurs, pas avec l'opinion publique. La période suivante est au contraire placée sous le signe du citoyen, qui, face aux crises sanitaires qui se multiplient et aux questions environnementales qui se font pressantes, s'intéresse de plus en plus à la qualité de son alimentation⁷⁴.

Le tournant de 1992 transforme la PAC : le soutien aux prix est progressivement remplacé par des aides directes soumises à certaines conditions agri-environnementales. Les prix garantis se rapprochent progressivement du niveau des cours mondiaux. La réforme de l'Agenda 2000 continue dans la même direction. Elle introduit le deuxième pilier de la PAC : le développement des territoires ruraux. La réorientation de la PAC doit la rendre compatible avec les règles de l'OMC et la préparer à accueillir dix nouveaux membres, pays pour lesquels la production agricole reste importante. Le découplage des aides se poursuit avec les accords de Luxembourg signés en 2003 par le commissaire européen Franz Fischler. Les aides ne sont plus versées en fonction des productions mais d'une moyenne calculée en fonction de trois années précédentes. Elles dépendent également du respect de conditions environnementales lors de l'activité agricole. Enfin, la réforme prévoit la baisse progressive des restitutions à l'exportation. De fait, la PAC poursuit son processus de mise en conformité avec les exigences internationales de l'OMC. En 2009 est adopté le bilan de santé de la PAC, à la majorité qualifiée du Conseil des ministres européens de l'agriculture. Les principales mesures visent à supprimer

⁷⁴ DE GASQUET, Olivier, *Notre agriculture, nouvelle PAC, nouveaux enjeux*, Vuibert, 2006, 293 p.

la jachère obligatoire, qui concerne 10% des terres et les quotas laitiers en 2015, suivant une augmentation progressive. Enfin, le découplage des aides sera total sauf exception.

Comme au niveau national, le paysan ligérien est devenu un agriculteur produisant majoritairement pour l'exportation, afin de satisfaire la nouvelle place de la France dans le système capitaliste mondial. Son horizon ne se limite plus à sa ferme, voire au village, mais s'étend jusqu'à Bruxelles. Pour réussir à tenir son rôle de producteur, l'agriculteur apprend son métier, en utilisant les ressources que lui offrent chimie, mécanique, génétique. L'agriculture a été modelée par le capitalisme, et la diversité des courants syndicaux expriment aujourd'hui le désarroi de la profession face à l'exploitation qu'elle subit, le système rejetant ceux qui ne sont pas assez productifs.

Pour réunir les conditions qui permettront aux agriculteurs d'investir, il fallait d'une part les protéger des marchés, et, d'autre part, sécuriser leurs investissements sur le long terme. Le contexte d'après-guerre est favorable à la mise en place de telles conditions. Les anciennes puissances comme la France et le Royaume-Uni, reconnaissent la domination des États-Unis. La Guerre froide joue également un rôle important, puisque le Mur de Berlin coupe l'Europe de l'Ouest de ses ressources traditionnelles en céréales. Les États-Unis s'impliquent, dans leur politique de lutte contre l'Union soviétique, et non content d'apporter un soutien économique à la reconstruction via le Plan Marshall, ils ne deviennent pas des concurrents tenaces des Européens sur les marchés agricoles.

La PAC, décidée dans le Traité de Rome, est la première politique communautaire. Elle servira d'exemple pour celles qui suivront. Elle permet également aux pays de se familiariser avec de nouvelles pratiques et institutions qui créent des espaces de travail en commun. Cependant, si elle a permis à l'Union européenne (UE) d'émerger, celle-ci ne se dote toujours pas des moyens nécessaires pour assurer une bonne gestion des politiques communes. « L'UE à 27 réalise, chaque année, la même part du PIB mondial que les États-Unis, soit un peu plus de 20%. Pour assurer la gouvernance d'une telle richesse, les États-Unis mettent à disposition du gouvernement fédéral environ 19% de leur PIB total quand l'UE cherche par tous les moyens à ne jamais dépasser 1% »⁷⁵.

L'histoire des politiques publiques, illustrée par le département de la Loire, a abouti à la situation de l'agriculture française que nous connaissons aujourd'hui, et que nous allons récapituler à travers quelques indicateurs principaux.

⁷⁵ BOURGEOIS, Léon, *Solidarité*, Septentrion Presses Universitaires, 1998, p. 37.

2. Panorama des productions agricoles de la France en 2010

La France en 2009 est le premier producteur agricole de l'Union européenne, mais avec une surface agricole utilisée (SAU) en diminution régulière⁷⁶ [Tab.1.5].

Tableau I-5 - Utilisation des sols du territoire métropolitain entre 1980 et 2009
(Source Agreste France, Mémento 2010).

		1980	1990	2000	2009
SAU		31744	30596	29854	29267
	<i>terres arables</i>	<i>17472</i>	<i>17774</i>	<i>18308</i>	<i>18258</i>
	<i>superficies toujours en herbe</i>	<i>12850</i>	<i>11437</i>	<i>10251</i>	<i>9872</i>
	<i>vignes, vergers et autres</i>	<i>1422</i>	<i>1385</i>	<i>1294</i>	<i>1193</i>
Territoire agricole non cultivé		2757	2807	2627	2570
Surfaces boisées		14615	15026	15406	15580
Territoire non agricole		5804	6490	7033	7502
Territoire métropolitain		54919	54919	54919	54919

La réforme de la Politique Agricole Commune (PAC) de 1992 a eu une incidence sur l'évolution de l'occupation des sols. En effet, elle a instauré des conditions agri-environnementales pour percevoir des aides directes à l'exploitation. Une partie de ces conditions passe par le gel des terres⁷⁷. Les espaces libérés de l'activité agricole deviennent alors des espaces boisés, artificialisés ou sont laissés à l'abandon.

Le territoire agricole représente toujours plus de 50% des sols métropolitains. Cependant, selon l'étude menée par Chakir et Madignier⁷⁸, il a diminué de 2,6% entre 1992 et 2003 alors que l'espace boisé gagnait 3,1% et l'espace artificialisé augmentait de 16,8%. L'artificialisation passe surtout par la construction d'habitat individuel – l'habitat collectif restant stable – et l'augmentation du réseau routier, seul réseau à connaître une telle expansion. Ces évolutions constatées entre 1992 et 2003 se font dans la continuité de ce qui était observé

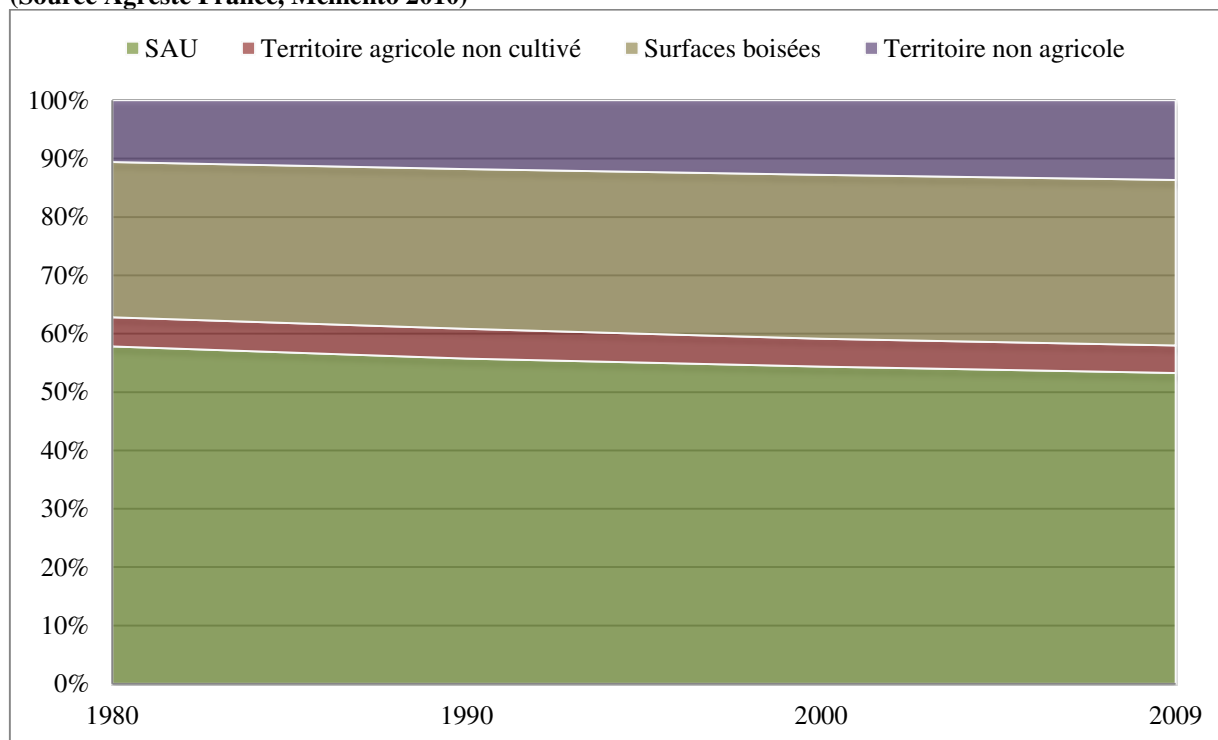
⁷⁶ AGRESTE RHÔNE-ALPES. *Mémento de la statistique agricole*. Agreste, Septembre 2010, 34 p.

⁷⁷ CHAKIR, Raja, MADIGNIER, Anne-Claire. « Analyse des changements d'occupation des sols en France entre 1992 et 2003 » *Économie rurale [En ligne]*, no. 296, Novembre-décembre 2006, mis en ligne le 29 octobre 2009, consulté le 10 avril 2013, <http://economierurale.revues.org/index1920.html>

⁷⁸ Ibid.

depuis 1982⁷⁹. Les sols artificialisés connaissent cependant une progression moins forte entre 1992 et 2003 que pendant la période précédente. La différence résulte entre 1992 et 2003 par une déprise agricole vers des sols sans usage. Les sols agricoles perdent alors vers toutes les autres catégories. Les sols sans usage sont quant à eux principalement utilisés pour du reboisement.

Figure I-1 - Utilisation des sols du territoire métropolitain entre 1980 et 2009
(Source Agreste France, Mémento 2010)



Sur ces territoires agricoles, le nombre et la structure des exploitations a également été sujette à évolution. Reprenons tout d’abord la définition établie par AGRESTE pour qualifier une exploitation agricole :

« L’exploitation agricole est une unité économique qui participe à la production agricole et qui répond à certains critères :

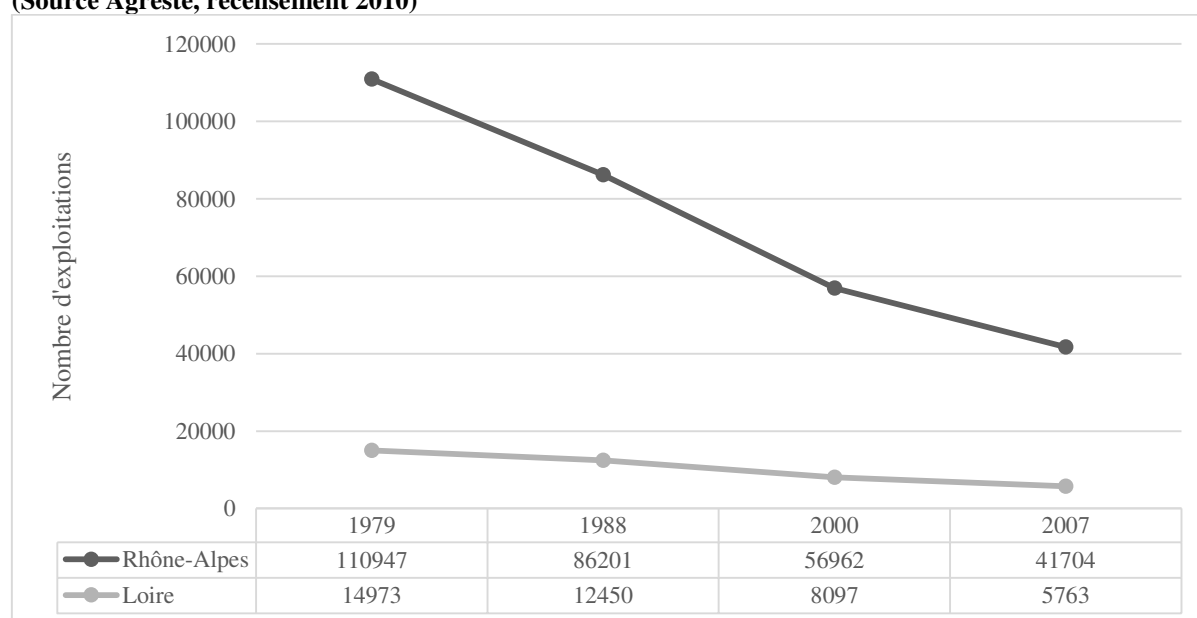
- elle a une activité agricole soit de production, soit de maintien des terres dans de bonnes conditions agricoles et environnementales ce qui lui permet de recevoir des aides découplées de l’outil de production (DPU), soit de mise à disposition de superficies en package collectif qui lui permet de déposer un dossier de demande de prime herbagère agro-environnementale (PHAE).

⁷⁹ CAVAILHÈS et NORMANDIN, 1993, in CHAKIR et MADIGNIER, *op. cit.*, p. 1.

- elle atteint une certaine dimension, soit 1 hectare de surface agricole utilisée, soit 20 ares de cultures spécialisées, soit une production supérieure à un seuil (1 vache ou 6 brebis mères...)
- sa gestion courante est indépendante de toute autre unité. L'existence d'une immatriculation au répertoire des entreprises et des établissements Sirene ou d'un identifiant de demande d'aide de la Politique agricole commune présume de l'indépendance de gestion »⁸⁰.

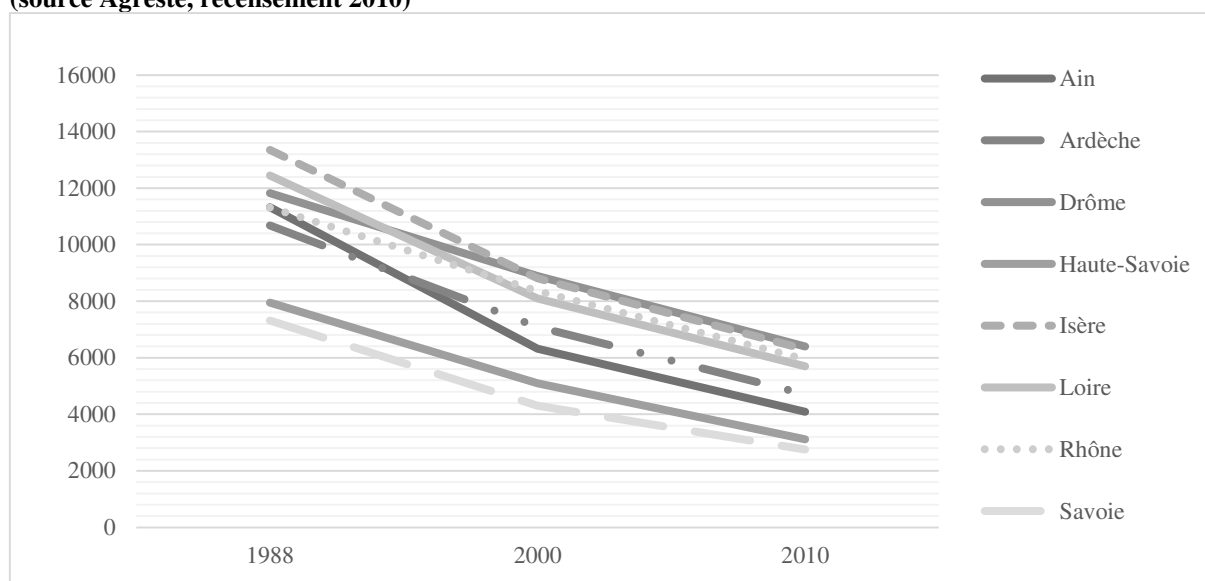
Avec 527 350 exploitations, dont 71% professionnelles, la France se situe au septième rang européen, après la Roumanie, la Pologne, l'Italie, l'Espagne, la Grèce et la Hongrie. Les Pays-Bas, la Belgique, le Luxembourg et le Danemark ont quant à eux une part d'exploitations professionnelles plus importante. Le nombre d'exploitations, qu'elles soient professionnelles ou non, est en baisse depuis les années 1980 [Fig.1.2]. Cette tendance est également visible pour les départements de la région Rhône-Alpes [Fig.1.3]. Le département de la Loire suit la même courbe que les autres départements rhône-alpins en ayant perdu 6 749 exploitations depuis le recensement de 1988.

Figure I-2 - Nombre d'exploitations en France et en Rhône-Alpes entre 1988 et 2010
(Source Agreste, recensement 2010)



⁸⁰ AGRESTE PRIMEUR, *Les productions se concentrent dans les exploitations spécialisées*, Agreste, décembre 2011, 4 p.

Figure I-3 - Nombre d'exploitations dans les départements de Rhône-Alpes entre 1988 et 2010
(source Agreste, recensement 2010)



Dans la région Rhône-Alpes, la production dominante est bovine, même si elle est en recul en 2010 [Fig.1.4]. C'est également le cas pour le département de la Loire, avec une nette différence cependant : la proportion de la SAU dédiée aux cultures permanentes, qui est bien moindre dans la Loire que dans le reste de la région Rhône-Alpes [Fig.1.5].

Figure I-4 - Profil agricole de la région Rhône-Alpes entre 1988 et 2010
(Source Agreste, recensement 2010)

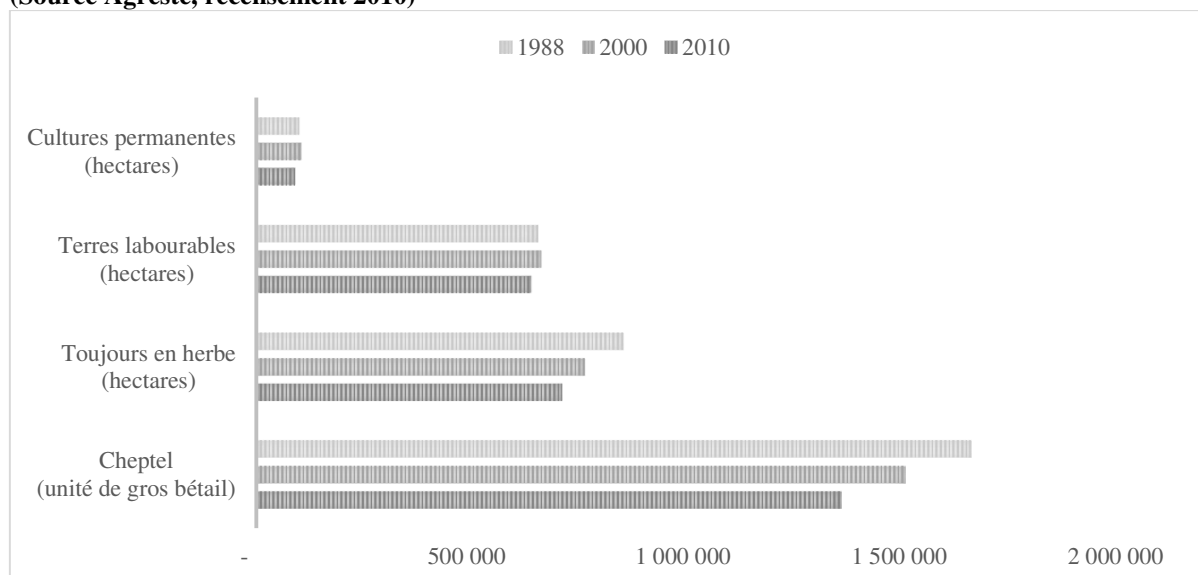
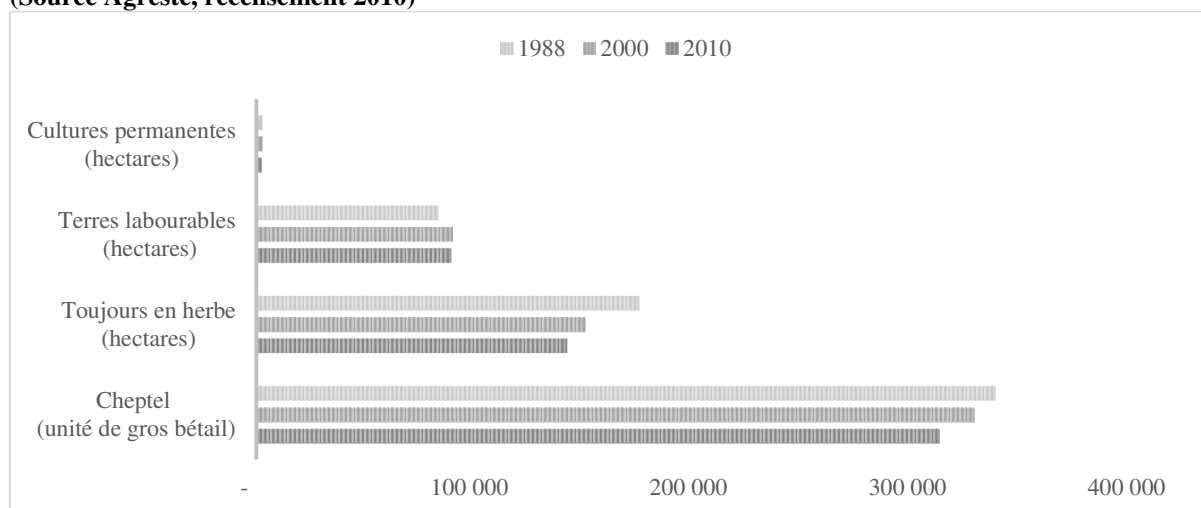


Figure I-5 - Profil agricole du département de la Loire entre 1988 et 2010
(Source Agreste, recensement 2010)



« Les actifs agricoles sont les personnes qui participent au travail de l'exploitation agricole. Les actifs familiaux comprennent les chefs d'exploitation, les co-exploitants, ainsi que les membres de la famille, conjoints du chef d'exploitation et des co-exploitants, enfants dès lors qu'ils fournissent un travail sur l'exploitation. Les salariés permanents occupent un poste toute l'année, quelle que soit sa durée, temps partiel ou complet. Les salariés saisonniers ou occasionnels ont travaillé à temps partiel ou complet, mais pendant une partie de l'année seulement. Le travail effectué sur l'exploitation comprend également les prestations fournies par des entreprises ou des CUMA. Il est alors compté en temps de travail »⁸¹.

La population agricole a subi la perte d'un actif sur deux entre 1988 et 2007, mais les effectifs des salariés permanents non familiaux sont stables [Fig.1.6].

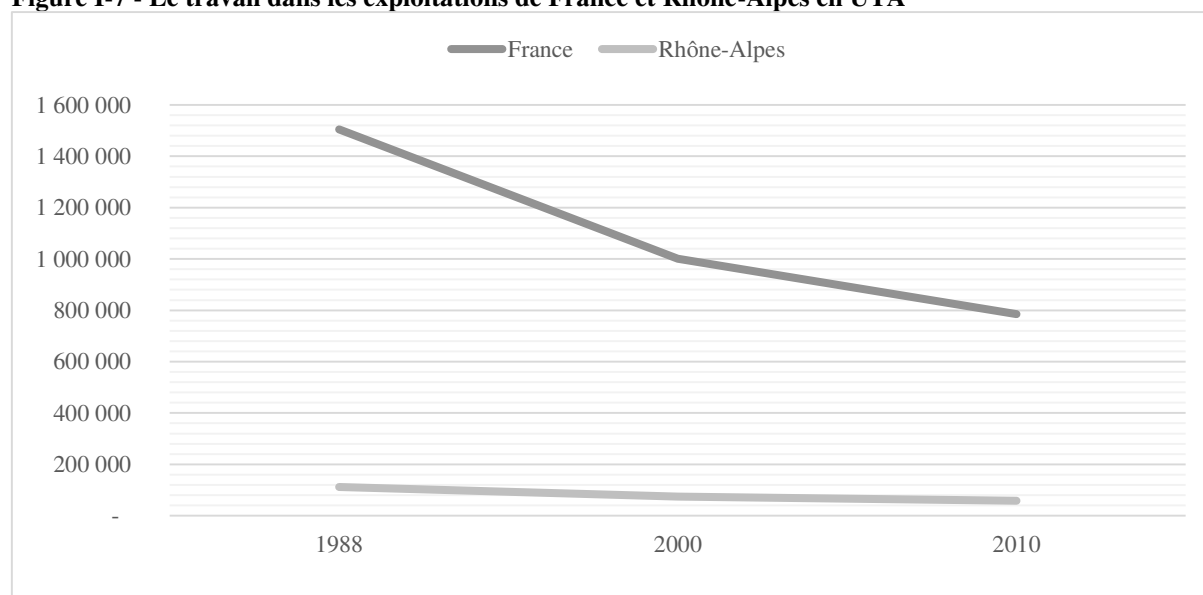
Figure I-6 - Actifs agricoles familiaux et salariés entre 1988 et 2010
(Source Agreste, recensement 2010)



⁸¹ AGRESTE PRIMEUR, *op.cit.*

Les exploitations génèrent en 2010 un peu plus de 785 000 unités de temps annuel, en diminution par rapport à 1988. Le département de la Loire suit la même courbe générale, ce qui se retrouve dans la répartition de sa population active. « L'unité de travail annuel (UTA) permet de cumuler les différents temps de travail. Cette unité correspond à l'équivalent du temps de travail d'une personne à temps complet pendant un an. Les surfaces agricoles et les cheptels sont valorisés selon des coefficients permettant le calcul de la production brute standard (PBS). Ces coefficients résultent des valeurs moyennes calculées sur la période 2005 à 2009. La PBS décrit un potentiel de production des exploitations et permet de classer les exploitations selon leur dimension économique en 'moyennes et grandes exploitations', quand elle est supérieure ou égale à 25 000 euros, en 'grandes exploitations' quand elle est supérieure ou égale à 100 000 euros. La contribution de chaque surface ou cheptel à la production brute standard permet également de classer les exploitations selon leur spécialisation (orientation technico-économique) »⁸². La figure suivante rend compte de la baisse des UTA en France et dans la région Rhône-Alpes depuis 1988.

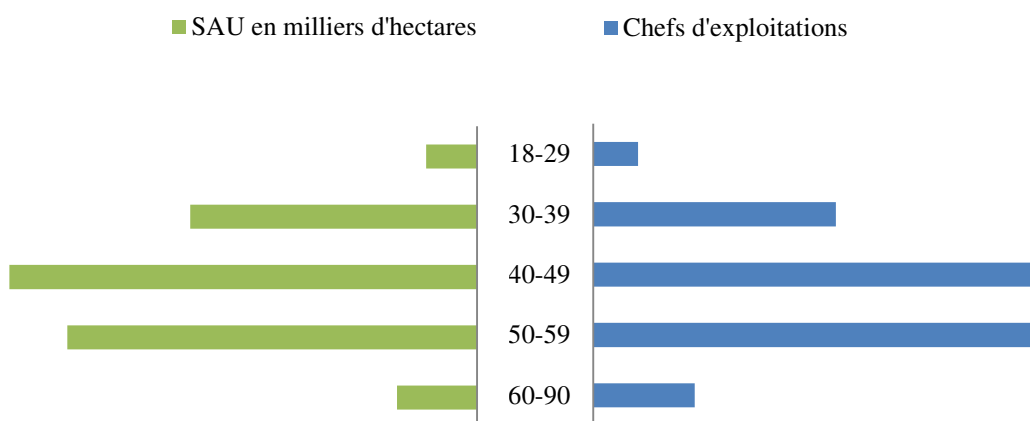
Figure I-7 - Le travail dans les exploitations de France et Rhône-Alpes en UTA



⁸² Ibid.

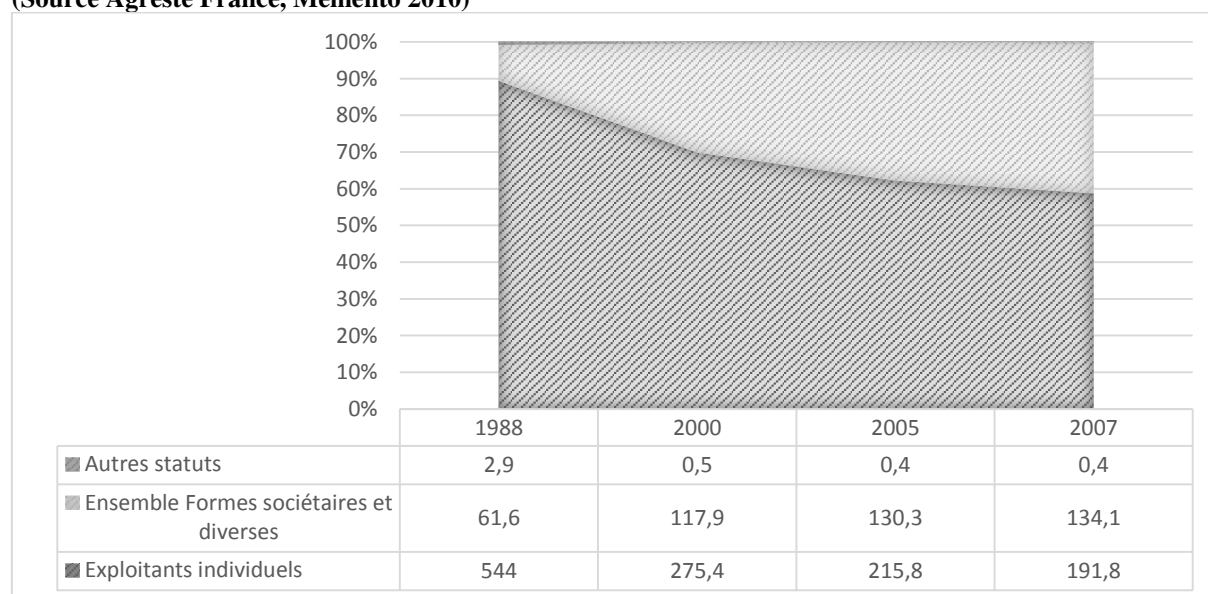
La pyramide des âges des exploitants agricoles est majoritairement axée sur les tranches 40-49 ans et 50-59 ans [Fig.1.8].

Figure I-8 - Répartition de la SAU en fonction de l'âge des exploitants en 2007
(Source Agreste France, Mémento 2010)



En termes de structures, on constate une augmentation des formes sociétaires, avec, à l'intérieur de ces formes sociétaires, une préférence pour les EARL⁸³ puis les GAEC⁸⁴ [Fig.1.9].

Figure I-9 - Évolution des formes d'exploitations entre 1988 et 2007
(Source Agreste France, Mémento 2010)

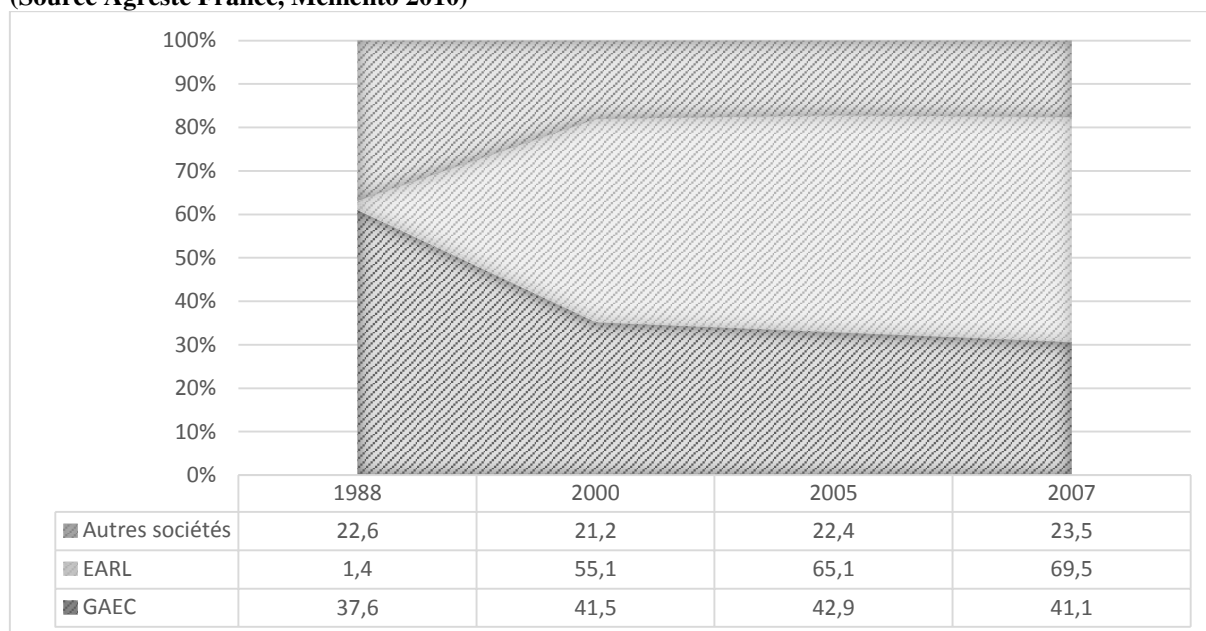


⁸³ Exploitation agricole à responsabilité limitée, société civile à objet agricole créée par la loi du 11 juillet 1985.

⁸⁴ Groupement agricole d'exploitation en commun, société civile agricole de personnes créée par la loi du 8 août 1968.

L'EARL connaît un fort développement depuis 1988 car la loi portant sa création est votée en 1985. Le GAEC est quant à lui une création des lois de modernisation de 1962 [Fig.1.10].

Figure I-10 - Formes sociétaires des exploitations entre 1988 et 2007
(Source Agreste France, Mémento 2010)



La forme GAEC insiste sur la mise en commun de leurs exploitations par les agriculteurs adhérant à un GAEC. Au contraire, une EARL concerne une seule exploitation agricole. Pour les deux formes, le nombre maximum de sociétaires est de dix. Ces types d'exploitations font progresser le nombre de co-exploitants et la reconnaissance du statut du conjoint, notamment des femmes. Les conjoints co-exploitants étaient au nombre de 26 800 en 2000, ils sont 37 500 en 2010⁸⁵.

Les GAEC exploitent des surfaces en moyenne plus étendues que l'ensemble des exploitations professionnelles : 140 hectares en moyenne contre 77 pour l'ensemble des exploitations professionnelles, et 107 pour les formes sociétaires. Les exploitations individuelles ont une superficie moyenne de 57 hectares.

⁸⁵ AGRESTE PRIMEUR, *op. cit.*

C. Les évolutions des coopératives depuis les années 1960.

On compte aujourd'hui 2 900 coopératives agricoles en France, en incluant les SICA et les unions, réparties dans les secteurs agricole, agroalimentaire et agro-industriel. Se rajoutent également 13 400 CUMA qui prennent une part active dans le développement de l'activité agricole. Les coopératives représentent 40% de l'agroalimentaire français en termes de chiffre d'affaires, et emploient plus de 160 000 salariés. Enfin, un agriculteur sur quatre est adhérent à au moins une coopérative.

Les modèles d'entreprises coopératives ne sont pas uniformes et les dénominations restent relatives à leurs caractéristiques, à leur histoire et à leurs pratiques. Peut-on identifier des évolutions communes aux coopératives agricoles ? Cette vision sur le long terme peut permettre d'identifier les points de divergence entre entreprises non-coopératives et coopératives, et de justifier une place « spécifique et indispensable » dans le système agroalimentaire⁸⁶.

Nous avons vu que les coopératives partageaient des valeurs communes, un socle qui leur permet de revendiquer une identité spécifique. Cependant, la définition de ce qu'est effectivement une coopérative agricole a suscité beaucoup de littérature, notamment au vu de leurs évolutions récentes. Quels sont les termes employés et comment transcrivent-ils les transformations des coopératives ?

Une première série de termes définissent les coopératives par rapport à leurs statuts, et donc en opposition avec des « entreprises non-coopératives »⁸⁷ (ENC). Cela reste une dénomination vague quant aux activités et à la taille des coopératives agricoles. Le terme « groupe coopératif agro-alimentaire » employé par les mêmes auteurs⁸⁸ suggère davantage les phénomènes de filialisation et de diversification qu'ont pu connaître les coopératives agricoles au cours des dernières décennies. Il insiste également sur le secteur d'activité. Au contraire,

⁸⁶ NICOLAS, Philippe. « Différenciation et expansion de la coopération agricole dans l'économie agro-alimentaire », *Économie rurale*, n°121, 1977, 14 p.

⁸⁷ FORESTIER Michel et MAUGET René, « De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire : 1ère partie, De la valeur pour l'utilisateur à la valeur pour l'actionnaire ? », *Revue Internationale de l'économie sociale*, 2000, n° 278, 15 p., <http://recma.org/node/608> (7/02/2013).

⁸⁸ FORESTIER Michel et MAUGET René, « De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire : 2e partie, Quelle gouvernance ? », *Revue Internationale de l'économie sociale*, 2001, n° 279, 11 p., <http://recma.org/node/612> (7/02/2013).

l'appellation de Guillouzo *et alii*⁸⁹, qui parlent de « groupe coopératif agricole », reste plus vague sur les activités économiques de la coopérative. Remarquons au passage que la référence aux statuts n'est pas garante du fonctionnement coopératif de l'entreprise. La définition de ce qui fonde l'identité d'une coopérative reste, comme nous l'avons vu, floue et relative à chaque entreprise.

Les termes employés par les auteurs apportent, plus qu'une définition de la nature coopérative, un aperçu des évolutions que les coopératives ont connu. La tendance la plus forte identifiée concerne le regroupement des coopératives, soit pour créer une nouvelle structure, soit pour fonder une filiale commune, soit enfin pour se retrouver au sein d'unions. Cette tendance est motivée par différentes raisons. La globalisation des marchés a généralement eu pour conséquences une concentration des entreprises ainsi qu'une réduction des coûts de production et/ou une diversification des produits. Afin de suivre ce mouvement, pour « assurer la survie et (ou) [...] accroître l'efficacité du groupe coopératif face à l'accroissement de la dynamique concurrentielle »⁹⁰, ou encore préserver leur autonomie, les coopératives ont trouvé des solutions juridiques pour contourner certaines contraintes statutaires, l'exclusivisme et la territorialité par exemple. Les filiales peuvent avoir un statut juridique non-coopératif, et ainsi faciliter de nouvelles opérations financières, notamment en termes de mobilisation des capitaux. Enfin, la gestion des différentes activités par le biais de filiales permet de réorganiser la coopérative – qui conserve les activités d'amont –, introduisant ainsi une meilleure visibilité. La création d'une holding permet aussi de consolider plus facilement les résultats d'une filiale et de les faire remonter aux adhérents.

Les conséquences visibles sont d'ailleurs d'abord organisationnelles. La part des activités mais aussi des effectifs liés à la coopérative diminue au sein du groupe. La création de valeur ajoutée est principalement le fait des filiales alors que la coopérative-mère conserve plutôt les activités d'amont. La réorganisation touche également aux limites territoriales de la coopérative. L'internationalisation généralisée des activités peut impliquer la création ou la reprise de filiales dans des pays étrangers. Le raisonnement est le suivant, exemple donné par René Mauget concernant la stratégie d'implantation à l'étranger de MALTEUROP : «

- 1^{er} niveau de raisonnement :

⁸⁹ GUILLOUZO, Raymond, PERROT, Pascal, RUFFIO, Philippe. « Stratégies d'alliances et configurations des groupes coopératifs agricoles : les apports d'une analyse en termes de portefeuilles d'alliances », *Revue Internationale de l'économie sociale*, n°285, 14 p.

⁹⁰ MAUGET, René, « De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire : évolution ou dénaturation ? », in MUNOZ Jorge, RADRIGAN RUBIO Mario et REGNARD Yann, *La gouvernance des entreprises coopératives*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Des sociétés », 2008, 204 p.

Pourquoi investir de l'argent en Chine pour ouvrir une usine là-bas au lieu d'exporter du malt avec des céréales françaises ?

- 2^e niveau de raisonnement :

Si le groupe coopératif n'investit pas à l'étranger, il risque de ne pas conserver ses parts de marchés à l'exportation (coût du malt) car des concurrents investiront en Chine et produiront à moindre coût.

- 3^e niveau de raisonnement :

Si Malteurop ne va pas en Chine, non seulement il perdra le marché chinois mais il risque de perdre des marchés ailleurs car les brasseurs internationaux peuvent se lier avec des malteurs concurrents et progressivement abandonneront Malteurop qui sera marginalisé car non implanté à l'international donc, il faut investir en Chine.

- 4^e niveau de raisonnement :

Il s'agit pour l'agriculteur champenois d'un moindre mal et il peut compenser son manque à gagner en terme d'usager par un plus, nous le verrons, sous forme de dividendes si l'opération à l'étranger est rentable. La perte potentielle pour l'usager sera compensée en partie par un avantage pour l'actionnaire »⁹¹.

Que le développement de la coopérative se fasse en France ou à l'étranger, ces modifications organisationnelles ont des conséquences sur la nature des liens entre les adhérents et leur coopérative. Tout d'abord parce que, dans le cadre d'un groupe filialisé, l'adhérent peut tout à coup devenir également actionnaire de filiales non-coopératives par le biais de son engagement sociétaire. La logique de rémunération du capital est altérée. En effet, la création de valeur pour l'usager est relative à l'activité de l'adhérent avec la coopérative, alors que la création de valeur pour l'actionnaire est en lien avec le capital investi. Cette évolution remet en cause le principe d'acapitalisme de la coopérative.

Koulytchizky et Mauget peuvent retracer les évolutions des coopératives agricoles d'une manière assez fiable depuis l'année 1965⁹². Avant cette date, il est assez difficile de trouver des données statistiques précises sur le secteur coopératif. Les auteurs notent plusieurs faits marquants. Le nombre de coopératives agricoles a diminué de 40%, et cette baisse serait plus importante en ne prenant en compte que les centres de décision stratégique. En effet, une grande partie du mouvement de concentration s'est fait par voie d'union, et les coopératives membres de l'union apparaissent encore en tant que telles dans les statistiques. Le nombre

⁹¹ Ibid.

⁹² KOULYTCHIZKY, Serge, MAUGET René, « Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle : à la recherche d'un nouveau paradigme », *Revue Internationale de l'économie sociale*, n°287, 27 p.

d'agriculteurs adhérents est resté stable. Par contre, le nombre de salariés a beaucoup augmenté, passant de 75 000 à 120 000 environ en 2001. Enfin, « le chiffre d'affaires a été multiplié par plus de vingt en francs courants, ce qui correspond à un multiple de 3 en francs constants depuis 1965 »⁹³.

La moitié des opérations de restructuration observées par Koulytchizky et Mauget (2003) sont menées entre coopératives elles-mêmes. Elles ne débouchent pas en soi sur une extension du périmètre coopératif, mais peuvent permettre de dégager de nouveaux financements pour mener des opérations de croissance externe. L'extension du périmètre coopératif se fait via des prises de contrôle d'entreprises non coopératives. On peut citer entre autres la prise de contrôle de Delpeyrat par Maisadour, permettant au groupe coopératif de rentrer sur le marché de niche d'un produit agricole particulier, le foie gras. Enfin, une petite partie des opérations menées jusqu'en 2001 concernent une expansion internationale. Ce mouvement est beaucoup moins important pour les coopératives agricoles que pour les entreprises capitalistes. Il se constate par le mouvement de concentration des entreprises coopératives en France, par une internationalisation des activités et une hausse des exportations. Cette dernière est d'ailleurs particulièrement visible dans le secteur de la viande. Mais les parcours sont encore une fois assez différents selon le domaine d'activité ou la taille initiale de la coopérative.

L'expansion des coopératives est limitée tout d'abord par les charges qui pèsent sur elles. Elles sont financières, dépendantes des ressources limitées des agriculteurs adhérents. Elles sont également liées à l'irrégularité des livraisons des adhérents, puisque l'apport total est de moins en moins pratiqué. Enfin, elles souffrent de difficultés dans leur accumulation de capital car leur mission est d'élever le revenu des agriculteurs. L'arbitrage peut alors se faire en faveur de la ristourne d'abord, des investissements ensuite.

Les charges sont en partie compensées par l'État, grâce à une série de transferts financiers. Les coopératives bénéficient d'une exonération fiscale sur les bénéfices industriels et commerciaux réalisés sur les transactions réalisées avec les adhérents. Elles peuvent également prétendre aux prêts bonifiés du Crédit agricole, qui révèle une fois de plus son rôle d'outil au sein d'une politique agricole. Enfin, elles ont la possibilité d'obtenir des subventions d'équipement.

Le mouvement d'expansion des coopératives répond aux changements qui s'opèrent dans la société dans les années 1960. Jean-Pierre Peyon le note : « La modification des genres

⁹³ Ibid., p. 17.

de vie, le développement de la consommation urbaine, l'augmentation des revenus individuels favorisent la consommation des produits alimentaires plus élaborés, mieux conditionnés et faciles à utiliser. L'industrie agroalimentaire est en marche »⁹⁴. Les coopératives choisissent de suivre le même mouvement que les entreprises capitalistes en entamant un processus d'innovation, une politique d'investissements mais aussi des mouvements de restructuration interne et externe et enfin une internationalisation de leurs activités. Jean-Pierre Peyon souligne à cette occasion l'importance du dynamisme du conseil d'administration pour s'engager dans cette voie.

L'expansion peut se faire par intégration verticale ou horizontale. L'intégration verticale consiste à collaborer avec des entreprises en amont ou en aval de l'activité de la coopérative. Ce type de stratégie vise à mieux contrôler l'apport de matières premières et les débouchés. Elle permet de réduire l'influence des intermédiaires et de gagner un accès au consommateur. Dans le cas d'une intégration horizontale, les coopératives travaillent avec des entreprises sur la même activité. Cette stratégie est suivie dans le but de réaliser des économies d'échelle. Enfin, un dernier type d'expansion peut consister à investir dans une activité sans rapport avec son cœur de métier, mais qui offre une complémentarité, notamment quand le produit principal est saisonnier (*conglomerate integration*).

Les processus sont différents selon les secteurs d'activité. Une stratégie d'expansion dans le lait peut consister à racheter une centrale de collecte auparavant détenue par une entreprise non-coopérative. La signature d'un accord interprofessionnel sur le prix du lait donne à la coopérative un droit de reprise sur les producteurs quand se produit une faillite ou le retrait d'un collecteur. Nicolas donne l'exemple de l'expansion de SODIMA⁹⁵, créée en 1966, fondatrice des marques Yoplait pour les produits frais et Candia pour le lait⁹⁶. Dix ans plus tard, en 1976, la coopérative détient 23% du marché des yaourts en France, occupant ainsi la première place, grâce à un puissant réseau coopératif et des innovations technologiques et commerciales d'importance par rapport à ses concurrents. Elle a de plus enclenché une politique de franchisation avec des entreprises essentiellement coopératives dans de nombreux pays (19 en 1977, dont dix aux États-Unis, cinq en Europe et trois en Afrique).

Un autre exemple, cette fois dans le domaine de la viande, est celui de la Société Centrale SOCOPA (SICA de forme commerciale), née en 1972 de la fusion de la SICA Maine-

⁹⁴ PEYON, Jean-Pierre, « L'essor des coopératives agro-alimentaires dans les années 1970 en France », *Économie rurale*, n°184–186, 1988, 6 p.

⁹⁵ SODIMA : Société de développement et d'innovations des marchés agricoles et alimentaires, union de coopératives.

⁹⁶ NICOLAS, *op. cit.*

Viande, une société d'abattage et de conditionnement de viande créée en 1963 par des coopératives et entreprises de l'Ouest, avec la Société Centrale des Viandes, SICA de commercialisation formée par des coopératives du sud-est et des entreprises non-coopératives. L'apport des deux sociétés (33% du capital chacune) est complété par celui de la société financière UNIGRAINS. Ce rapprochement permet à la société de réunir à la fois des débouchés sur les marchés étrangers (pays de l'Est, Amérique latine, Espagne, Algérie) et des compétences industrielles dans l'élaboration des viandes à destination des grandes surfaces. L'expansion est dans ce cas à la fois horizontale (contrôle des matières premières) et verticale (développement des compétences d'aval comme la transformation et la commercialisation). Le processus de concentration s'est accentué en 2009, avec la création d'une société SOCOPA VIANDES, filiale du groupe Bigard, détenue à plus de 60% par ce dernier, et qui reprend tous les actifs de la société SOCOPA.

La restructuration du secteur coopératif agricole se constate également par la création d'unions nationales visant à défendre les intérêts des coopératives. Le rôle des unions est résumé par Philippe Nicolas dès 1977 : « Il est clair également que la concentration actuelle, la recherche d'accords (spécialement pour l'exportation) va dans le sens d'une meilleure coordination. Le rôle des unions ne cesse de se renforcer, et au stade actuel, 60% du chiffre d'affaires global de la coopération est réalisé par 350 entreprises et plus du quart par 29 d'entre elles. Ces dernières se trouvent réunies dans le groupe 'Promotion-Coopérative', qui constitue l'un des trois collèges composant la CFCA⁹⁷ et leurs dirigeants s'efforcent de définir une stratégie commune (création au début de 1977 d'un Comité permanent des IAA coopératives). La CFCA elle-même réalise des études économiques, notamment sur les marchés internationaux et des recherches dans le domaine du développement agricole. Un important effort de clarification doctrinale est en cours, et un Fonds national de solidarité est mis en place, afin d'apporter une garantie aux administrateurs qui ont signé des cautionnements »⁹⁸.

De nouveaux outils sont créés pour aider les coopératives dans ces évolutions. Et plus particulièrement Unigrains, qui constitue à partir de sa création en 1963 une nouvelle source de financement pour les coopératives agricoles. Ses actionnaires sont les associations professionnelles de céréaliers et de grandes banques, parmi lesquelles le Crédit agricole mais aussi d'autres organismes non-coopératifs. Pour Ph. Lescanne, cité par Philippe Nicolas : « La faculté de mobilisation immédiate de fonds propres procurés par les établissements spécialisés

⁹⁷ CFCA : Confédération française de la Coopération agricole, aujourd'hui Coop de France.

⁹⁸ PHILIPPE, *op. cit.*, p. 54.

(Union d'Études et d'Investissement, IDI, Unigrains), confère aux entreprises un pouvoir de négociation dans leur stratégie de croissance externe, qui leur manquait auparavant, face aux groupes multinationaux disposant de réserves financières propres »⁹⁹.

1. Les défis actuels des coopératives agricoles

En passant d'une logique paysanne à une logique industrielle et commerciale pour aboutir aujourd'hui à une logique financière¹⁰⁰, les coopératives agricoles ont résolu d'une certaine manière les défis qui les attendaient dans un monde globalisé, concurrentiel et dominé par le système capitaliste. Cependant, les réponses apportées ont suscité à leur tour de nouveaux défis pour des entreprises qui continuent à mettre en avant leur identité coopérative. La diversification des activités, la multiplication de filiales ou une fusion ont en effet des conséquences sur le ressenti des adhérents sur leur coopérative. Au défi démocratique s'ajoute celui de la définition d'indicateurs spécifiques pour les coopératives, permettant de prendre en compte leurs finalités particulières.

Perri et Lewi définissent quelques objectifs pour les coopératives. Le principal, duquel découlent tous les autres, est celui de l'influence sur les politiques et les marchés économiques : il s'agit de « réussir à influencer le cours des choses en se positionnant comme un acteur sinon indispensable, du moins suffisamment significatif pour faire entendre sa différence sur les marchés »¹⁰¹. Les auteurs défendent la course à la taille des coopératives afin qu'elles soient incontournables en tant qu'acteurs économiques. La taille critique correspond à la taille nécessaire pour conquérir de nouveaux marchés. Elle dépend donc des caractéristiques du marché que la coopérative souhaite conquérir, elle sera différente selon que la coopérative se place dans une niche ou non. Pour René Mauget, il n'y a pas encore en France de coopératives ayant la taille nécessaire pour attaquer les marchés mondiaux. Une solution, outre les processus de restructuration en France, pourrait être de se tourner vers des coopérations européennes.

Derrière ce but se profilent deux objectifs : l'objectif du « leadership », ainsi nommé par Philippe Mangin, président de Coop de France, qui prône la poursuite du mouvement de concentration des coopératives, par fusion ou union, pour construire un groupe viable économiquement et en mesure de former ses adhérents ; et l'objectif de la performance du

⁹⁹ Ibid. p. 53.

¹⁰⁰ KOULYTCHIZKY et MAUGET, *op. cit.*, p. 15.

¹⁰¹ LEWI, Georges, PERRI Pascal, *Les défis du capitalisme coopératif : Ce que les paysans nous apprennent de l'économie*, Pearson, 2009, p. 112.

modèle agricole et coopératif confronté au développement durable. Les coopératives doivent trouver dans l'innovation les moyens de légitimer encore leur modèle.

De ces objectifs, Lewi et Perri tirent dix défis, en s'inspirant des travaux de Serge Koulytchizky et de René Mauget, constatant l'état des coopératives : « le gigantisme de certaines de leurs structures qui pose la question de leur gouvernance ; la perte de pouvoir des adhérents de base du fait de l'éloignement constant de la périphérie ; la difficulté grandissante de faire coïncider les intérêts et les cultures d'entreprises, les unes rurales, les autres urbaines ; le danger de sortir d'un métier initial bien maîtrisé, de plus lorsqu'il s'agit de s'attaquer à l'Europe et à l'international ; de là, 'le danger nouveau de l'apparition d'une couche technocratique durable, par recrutement massif de spécialistes salariés indispensables' »¹⁰².

Le premier défi est celui du territoire. L'une des missions d'origine de la coopérative consiste à maintenir l'activité agricole sur son territoire. Cela passe non seulement par la création d'emplois et de services adaptés, mais aussi par l'aide à l'installation des jeunes. Les coopératives peuvent également accompagner la mise en place des pôles de compétitivité sur les thèmes de l'alimentaire, de l'agro-industrie ou de la nutrition-santé. Cela leur permet de se faire connaître, de promouvoir le dynamisme territorial mais aussi de développer la qualité de leurs produits. Différents moyens sont à la disposition des coopératives pour valoriser le territoire : un budget pour l'innovation, la communication, la valorisation des produits par des labels ou des marques. Les stratégies d'internationalisation ne sont pas les premières envisagées par la coopérative pour se développer. Cependant, il existe différentes raisons pour lesquelles une coopérative peut créer une filiale à l'étranger (consolider les exportations) voire délocaliser une partie de son activité (augmenter les revenus pour les adhérents).

La relation avec les jeunes constitue un défi à part entière. Georges Lewi et Pascal Perri abordent principalement la question des jeunes agriculteurs, car leur travail portait sur les coopératives agricoles fonctionnant avec des adhérents producteurs. Or, ces coopératives font face à un constat : « Le monde agricole en général et les coopératives en particulier sont confrontés à la difficulté de renouveler les actifs pour maintenir le potentiel de production »¹⁰³. Plusieurs raisons expliquent les difficultés de reprise d'exploitations : « ainsi l'augmentation de la taille des exploitations qui entraîne une hausse des coûts de reprise, les rigidités administratives, la volatilité des prix qui rend moins visible la valorisation de l'exploitation agricole, et aussi la nécessité de faire évoluer l'exploitation agricole vers l'entreprise

¹⁰² KOULYTCHIZKY Serge, MAUGET René in Côté, Daniel (dir.), *Les Holdings coopératifs, évolution ou transformation définitive*, De Boeck Université, 2001, chapitre 3, cité par LEWI et PERRI, *op. cit.*, p. 113.

¹⁰³ LEWI et PERRI, *op. cit.*, p. 124.

agricole »¹⁰⁴. À quoi il faut ajouter les difficultés liées à la vie d'agriculteur, comme le manque de temps libre. Enfin, la relation avec la coopérative a évolué vers un comportement consumériste des services proposés. Les auteurs proposent quelques axes d'action pour réinventer la relation entre le jeune adhérent et la coopérative. La coopérative peut accompagner l'installation du jeune en participant à son financement ou aux investissements nécessaires par la suite. Les différents services de la coopérative peuvent s'impliquer, sur le plan technique en proposant un suivi régulier afin d'améliorer la maîtrise des techniques de production, sur le plan administratif en offrant un soutien pour régler ces questions. Enfin, la coopérative peut renforcer son offre de formation à destination des jeunes responsables agricoles.

Le troisième défi s'adresse à une question aujourd'hui d'actualité pour nombre d'entreprises. Il s'agit de la responsabilité sociale : « La responsabilité sociale des entreprises est un concept synthétique, permettant d'englober l'ensemble des engagements pris par les entreprises sur le plan environnemental, mais aussi humain et sociétal. C'est donc une notion large mais qui part du principe qu'une entreprise, loin d'être simplement un agent économique, doit tenir compte de l'environnement dans lequel elle évolue, agir pour la cité, et pour la préservation de l'avenir - ce qui rejoint donc par différents aspects la notion de développement durable »¹⁰⁵. Pour réaliser ce défi, les coopératives peuvent mettre en place un bilan sociétal annuel, évaluant leur impact dans les différents domaines cités. Elles ont également la possibilité d'organiser des veilles technologiques : même si la coopérative ne s'engage pas dans une voie, par exemple celle des OGM, il faut qu'elle reste au contact des innovations, d'autant plus qu'elles sont nombreuses (biomasse, biomatériaux, notation de l'entreprise en termes de développement durable).

Le défi de la gouvernance constitue le quatrième lancé aux coopératives par Perri et Lewi. « La gouvernance peut se définir comme l'ensemble des instances et des modèles qui contribuent au processus de décision »¹⁰⁶. La gouvernance coopérative est caractérisée par l'application de principes démocratiques. Ces principes sont-ils toujours valables et appliqués après un fort mouvement de diversification des activités, de filialisations, d'unions ? Ce mouvement a nécessité un important travail de communication pour expliquer les choix faits auprès des adhérents. Communication qui ne permet cependant pas d'affirmer que la démocratie participative d'origine a survécu. La présence d'acteurs capitalistes peut pousser la coopérative à faire des choix pour satisfaire leur objectif de rentabilisation du capital. De plus,

¹⁰⁴ Ibid., p. 125.

¹⁰⁵ Ibid., p. 131.

¹⁰⁶ Ibid., p. 143.

les coopératives sont maintenant en relation parfois directe avec les consommateurs, qu'il s'agit de satisfaire également. Face à la multiplication des parties prenantes impliquées, « l'organisation coopérative, elle, doit d'abord assurer la pérennité de son dispositif de production dont elle conserve la maîtrise : pour ce faire, elle doit prendre les bonnes décisions, selon les règles de gouvernance coopérative qui sont spécifiques, le cas échéant en nouant des alliances avec d'autres coopératives ou en créant des filiales mixtes, afin de contrôler au mieux la commercialisation des produits qu'elle aura éventuellement ainsi transformés »¹⁰⁷. Pour les auteurs, les mécanismes de gouvernance de la coopérative fonctionnent, sauf cas exceptionnel. Par conséquent, les principes d'origine ont été sauvegardés. Cependant, les risques de banalisation sont réels. La différence coopérative doit être réaffirmée, en insistant sur le déroulement du processus décisionnel incluant le conseil d'administration.

Le défi de l'efficacité du management concerne, selon Philippe Mangin, la concentration des leaders au niveau national et international, leaders qui, en ce qui concerne les coopératives, représentent les niveaux inférieurs. Les coopératives ont une autre caractéristique : si les entreprises capitalistes cherchent progressivement à se concentrer sur leur cœur de métier en externalisant leurs autres activités, les coopératives, au contraire, veulent regrouper sous une même bannière les activités d'amont et d'aval. Face à cette complexification de leur métier, les coopératives vont avoir tendance à recruter des managers capables de gérer de telles structures. Une séparation entre les adhérents et les salariés peut alors survenir. Le défi du management est de gérer la transmission du modèle coopératif non seulement aux adhérents mais aussi aux salariés, afin que la coopérative retienne ses spécificités de fonctionnement. La législation va dans ce sens en augmentant le nombre de résolutions votées par l'assemblée générale, dix-neuf depuis la dernière loi d'orientation. L'efficacité du management réside aussi dans le couple Président-Directeur. Les deux peuvent éprouver de la solitude face aux lourdes responsabilités qui leur sont confiées.

Les coopératives sont devenues des entités complexes. Le sixième défi est donc juridique, afin de gagner en lisibilité. Pour Perri et Lewi, les statuts juridiques ne définissent pas suffisamment les principes coopératifs et leur mise en application : il faudrait une doctrine plus détaillée. Gérard Deshayes posait déjà la question des statuts coopératifs en 1981, ainsi résumé par Lewi et Perri : « Soit l'avenir des coopératives est conçu à travers une stricte défense des statuts juridiques actuels considérés comme garants de l'originalité coopérative. Les avantages qui découlent de ces statuts sont alors considérés comme la contrepartie des

¹⁰⁷ Ibid., p. 146.

contraintes propres aux coopératives. Soit l'avenir des coopératives est conçu à travers l'abandon des statuts juridiques actuels considérés comme trop contraignants ainsi qu'à travers l'assimilation des coopératives aux sociétés commerciales. En perdant les avantages qui découlent de leurs statuts, les coopératives peuvent alors aborder sans aucune contrainte les activités les plus diverses »¹⁰⁸.

Découlant de ce défi, le septième s'adresse à la qualité et la visibilité des coopératives. Les auteurs reviennent en effet sur le manque de communication des agriculteurs et des coopératives. Ils doivent se tourner davantage vers les consommateurs grâce aux labels, aux certifications et aux marques.

Toujours dans la même sphère, le huitième défi consiste à maintenir la simplicité du modèle coopératif dans sa communication face à la complexité de sa mise en œuvre. Il s'agit d'informer les agriculteurs pour améliorer leur compréhension du modèle. Comme le souligne également Patrice Mann, une idéologie (dans ce cas, un modèle économique), doit être simplifiée pour être compris par le groupe et correspondre à son univers de référence. « La coopération agricole est devenue le symbole du clair et du prévisible derrière le fluctuant visible. Son défi est de fournir à ses sociétaires les clés de compréhension d'une réalité complexe, celle du monde, élargi, de la puissance de la grande distribution, des territoires éclatés, de la démocratie de plus en plus déléguée, des experts incontournables »¹⁰⁹.

Les coopérateurs, selon le principe de double-qualité, sont aussi clients ou producteurs pour la coopérative. Un défi, et non des moindres, tient à la rémunération des coopérateurs. Comment fixer un prix juste à la fois pour l'agriculteur et pour l'entreprise ? La contractualisation, une des voies explorées, permet davantage de visibilité et de stabilité. Le conseil technique et d'orientation des cultures est aussi l'une des vocations de la coopérative, mais l'adhérent doit rester libre de ses choix.

L'ultime défi résume les neuf précédents en insistant sur l'importance de la défense de l'exception coopérative. Perri et Lewi présentent quatre axes dans ce modèle qui le distinguent des entreprises capitalistes : la mutualisation des moyens, les économies d'échelle, les investissements d'autant plus importants que les fonds propres sont solides, la diffusion du savoir-faire.

Après les dix défis présentés par Lewi et Perri, nous souhaitons revenir plus particulièrement sur la question de la gestion des liens entre la coopérative et les adhérents. En

¹⁰⁸ Ibid., p. 159.

¹⁰⁹ Ibid., p. 174.

effet, les évolutions amenant une coopérative vers un groupe filialisé peuvent avoir des conséquences plus ou moins lourdes sur les valeurs et les principes initiaux. D'une part parce que le fonctionnement est altéré par la nouvelle forme de la structure, d'autre part parce que cette nouvelle structure adopte un comportement similaire aux entreprises non-coopératives.

Les mouvements d'expansion peuvent produire des effets négatifs sur le fonctionnement démocratique de la coopérative. Les adhérents éprouvent très souvent un sentiment d'éloignement. Tout d'abord, le fait d'adhérer à une coopérative déjà constituée rend la compréhension de son fonctionnement plus ardue. Si l'adhésion se déroule au moment de la création de la coopérative, elle est plus aisée car le projet de l'agriculteur et ses motivations sont mieux définies et en accord avec le projet coopératif. De plus, le groupe coopératif peut avoir tendance à développer des relations plus commerciales qu'autre chose car l'adhérent devient une « cible » marketing. Effectivement ce traitement peut permettre de mieux identifier les besoins des adhérents, mais il se rapproche définitivement des méthodes en cours dans les entreprises non coopératives.

L'expansion suscite également un effet de complexité lié à la diversification de la structure. En effet, le pouvoir dans la coopérative d'origine est clairement aux mains du conseil d'administration et de la direction générale. Il est facile d'identifier les activités et les stratégies. Il est par contre assez compliqué de se repérer dans un groupe coopératif qui cumule, outre les nouvelles activités, différents types d'alliance avec différents acteurs.

Le fonctionnement de la coopérative est d'autant moins lisible que les valeurs et les principes évoluent aussi. Mauget identifie trois valeurs principales à l'origine des coopératives : la solidarité, l'égalité (souvent traduite par le prix unique), la transparence. Si cette dernière demeure inchangée, il n'en est pas de même pour les deux autres qui ont tendance à évoluer vers la solidarité élective (en fonction de son statut dans la coopérative, JA, apporteur 100%) et l'équité, l'égalité étant de moins en moins acceptée par les agriculteurs. En ce qui concerne les principes coopératifs, l'acapitalisme, la démocratie coopérative, le double exclusivisme et la liberté d'adhésion, nous pouvons dire qu'ils sont également soumis à des changements. La démocratie est généralement respectée au sein de la coopérative, mais le pouvoir dans les filiales est le plus souvent réparti au prorata du capital investi. Les filiales ne traitent pas exclusivement des produits des adhérents. En effet, dans l'idée, elles sont créées pour augmenter l'activité de la coopérative. Elles se tournent donc vers d'autres marchés, avec des besoins accrus en matières premières, besoins que ne peuvent pas toujours satisfaire les adhérents. La liberté d'adhésion peut également être remise en cause par la coopérative dans l'optique de ses filiales, en refusant l'adhésion d'un agriculteur pas assez performant en termes

de qualité ou de coûts de production. Cependant, de tous c'est le principe d'acapitalisme qui se perd le plus. « En effet, le prix de marché est souvent la règle et le surplus peut être redistribué sous forme de dividendes au prorata du capital. Le mode de paiement est le même que si l'agriculteur était actionnaire d'une société de droit commun »¹¹⁰. Dans un modèle classique, l'agriculteur adhérent reçoit un acompte sur le prix, un complément en fin d'exercice ainsi qu'une ristourne, dépendant de son volume d'affaires avec la coopérative et des résultats de la coopérative. Aujourd'hui, dépendant des configurations, l'agriculteur peut être adhérent de la coopérative-mère et recevoir les gains classiques. Dans un deuxième cas, il peut recevoir le prix du marché en paiement des produits livrés accompagné de dividendes avec avoir fiscal au prorata du capital social qu'il détient. Enfin, un troisième cas de figure existe, dans lequel l'adhérent reçoit le prix du marché, avec des dividendes via la coopérative, des dividendes via la filiale et des perspectives de plus-values. En résumé, un agriculteur peut être adhérent d'une coopérative mais aussi actionnaire des filiales sous forme capitaliste de cette coopérative. Pour prendre l'exemple du Crédit agricole, le sociétaire d'une caisse locale peut également être porteur de CCI au niveau de la caisse régionale et actionnaire de la filiale des caisses régionales, le Crédit agricole SA, coté en Bourse depuis 2002. Cette évolution qui touche à la source du revenu des agriculteurs ou des adhérents plus généralement peut affecter leur comportement. À l'origine, la coopérative et ses adhérents expriment des préférences pour le soutien de l'activité. Aujourd'hui, un comportement plus axé sur la recherche de la rentabilité peut prévaloir, puisque l'adhérent est également actionnaire. Ce comportement est-il encore coopératif ?

La coopérative et ses adhérents adoptent des comportements nouveaux, en lien avec le mode de fonctionnement du groupe coopératif. Cette structure les expose plus qu'auparavant aux entreprises capitalistes, puisque les coopératives peuvent s'y associer pour former des filiales. Au bout de ce processus, certains auteurs ont pu déplorer ou tout du moins poser la question de la banalisation des entreprises coopératives. Enfin, la loi du 3 janvier du 1991 instituant la possibilité de faire remonter les dividendes des filiales vers les adhérents de la coopérative a eu, entre autres évolutions, un effet de brouillage de logique entre les logiques coopérative et capitaliste. Les adhérents sont devenus actionnaires, et l'on passe d'une logique coopérative de distribution du résultat en rapport avec l'activité à une logique capitaliste de distribution du résultat en fonction de la part de capital détenu.

¹¹⁰ MAUGET, *op. cit.*

2. La place des coopératives agricoles dans l'industrie agro-alimentaire

En 1977, les coopératives sont peu présentes, voire complètement absentes, dans certains secteurs. Philippe Nicolas relève les domaines suivants : les produits très élaborés visant une consommation finale, les produits nouveaux avec une forte élasticité de la demande par rapport au revenu, les fabrications intéressant les capitaux étrangers (chocolaterie-confiserie, biscuiterie-biscotterie, bouillons et potages), les produits à haute valeur ajoutée, avec une forte productivité et une rentabilité élevée¹¹¹. Au contraire, les coopératives sont très présentes dans les industries d'amont utilisant des matières premières agricoles, dans l'abattage – mais pas dans la transformation –, dans la conserverie et dans le lait. Avant 1968, cette présence se caractérisait par une activité lait de consommation. La situation évolue avec le dynamisme de SODIMA-YOPLAIT dans les yaourts et les produits frais.

Koulytchizky et Mauget font le même constat à l'orée du XXI^e siècle, soit trente ans plus tard¹¹². Les groupes coopératifs agricoles sont plus présents que les entreprises non coopératives dans la collecte et la première transformation, et moins dans les industries apportant beaucoup de valeur ajoutée aux produits agricoles. En moyenne, en 2001, les entreprises coopératives agricoles maîtrisent 57% de la collecte, 35% de la transformation et 60% de l'approvisionnement.

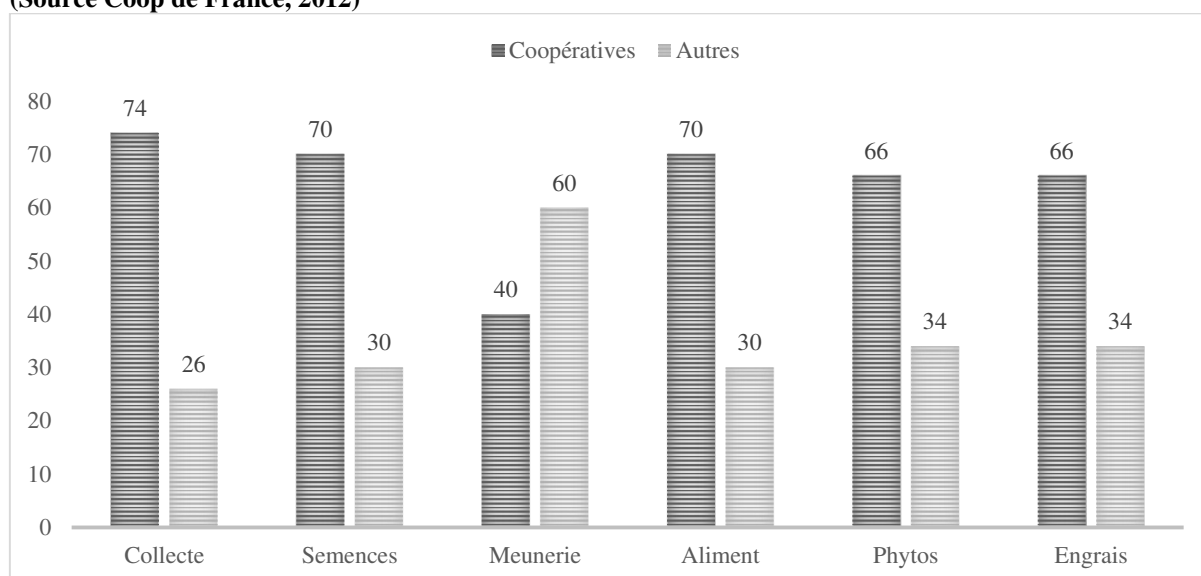
Cette place fonctionnelle occupée dans l'industrie agroalimentaire est liée aux motifs de création des coopératives. Elles ont d'abord pour mission d'écouler et de valoriser les produits agricoles de leurs adhérents. Leur implantation géographique explique leur réussite dans des territoires défavorisés ou difficiles, de fait délaissés des entreprises non-coopératives.

Les chiffres communiqués par Coop de France rendent compte de cette répartition dans les IAA en 2012. Dans la branche « Collecte et Approvisionnement », les coopératives sont majoritaires dans les différentes activités mise à part la meunerie [Fig.2.11]. Elles sont 185 entreprises au service de 300 000 adhérents grâce à 25 000 salariés. Elles occupent donc une place dominante dans les activités traditionnelles que sont la collecte de céréales ou la commercialisation des produits nécessaires aux cultivateurs.

¹¹¹ Ibid.

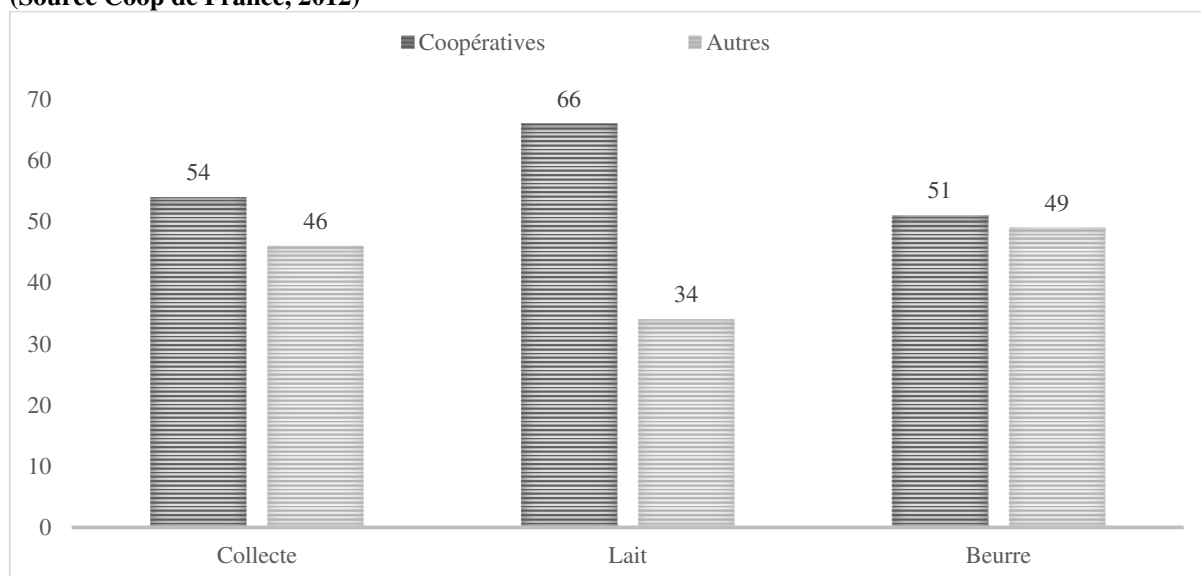
¹¹² KOULYTCHIZKY et MAUGET, *op. cit.*

Figure I-11 - Répartition de l'activité « Collecte et Approvisionnement »
(Source Coop de France, 2012)



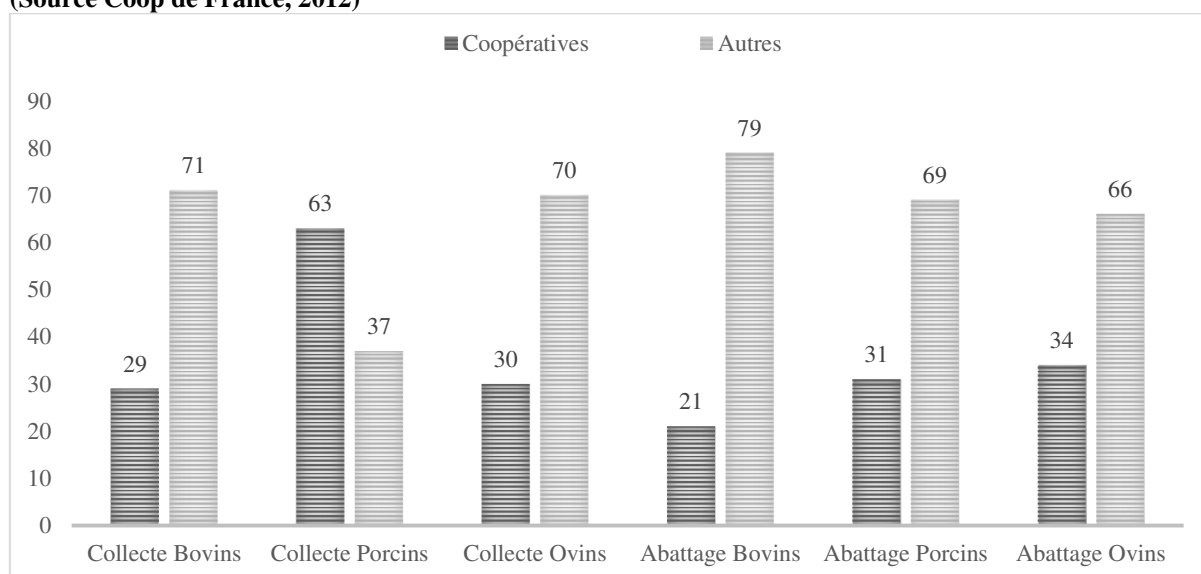
Les entreprises coopératives occupent la même place dominante dans la collecte laitière [Fig.1.12]. On compte encore en 2012 260 entreprises liées au lait, qui sont en relation avec 45 000 adhérents via 20 500 salariés.

Figure I-12 - Répartition de l'activité « Lait »
(Source Coop de France, 2012)



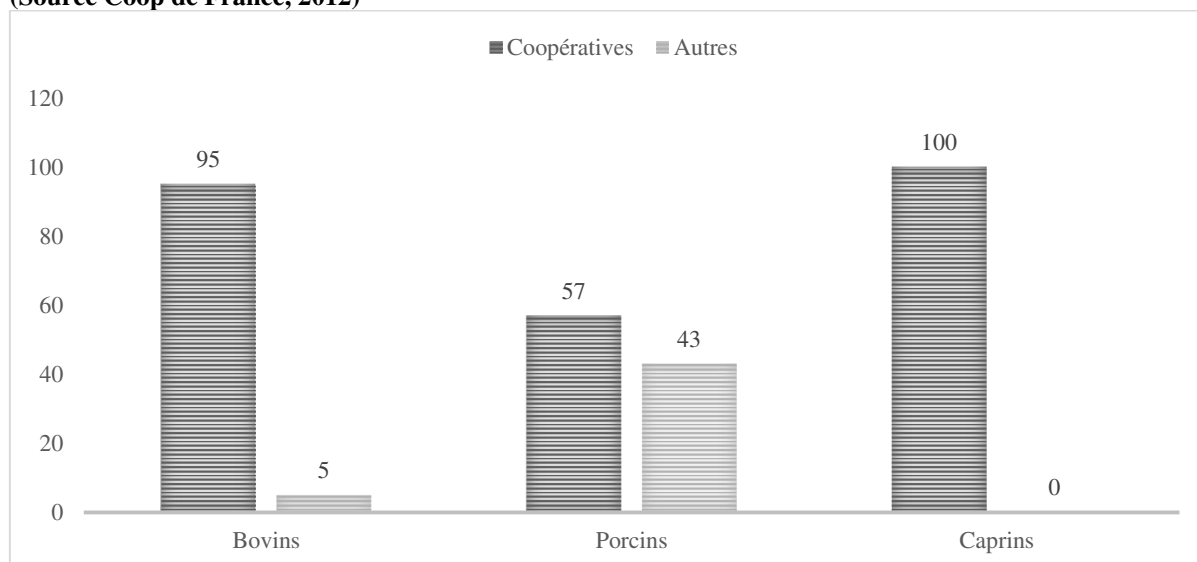
Les coopératives sont soumises à davantage de concurrence dans la branche « Bétail et Viande » [Fig.1.13]. Le secteur est plus restreint en termes d'entreprises, 140, d'adhérents, 83 000, et de salariés, 14 800.

Figure I-13 - Répartition de l'activité « Viande et Bétail »
(Source Coop de France, 2012)



Enfin, dans un secteur jusqu'à récemment très protégé, les coopératives assurent l'essentiel de l'activité d'insémination artificielle de 150 000 adhérents grâce à 52 entreprises et 3 000 salariés [Fig.1.14].

Figure I-14 - Répartition de l'activité "Insémination artificielle"
(Source Coop de France, 2012)



Enfin, le tableau suivant nous permet d'avoir un aperçu des activités des dix-neuf premières coopératives agricoles françaises en termes de chiffre d'affaires consolidé en 2010. Nous y retrouvons notamment SODIAAL [Tab.2.1].

Tableau I-6 – Activités, marques et chiffre d'affaires consolidé (2010) des coopératives agricoles françaises
(Source Coop de France)

Entreprises	Coordonnées	Activités principales	Marques principales	CA consolidé 2010 (M€)
INVIVO	Paris	Céréales, approvisionnement, nutrition animale	Gamm Vert, Semences de France	4433
TERRENA	Ancenis	Polyvalente	Gastronome, Douce France, Paysan Breton, Régilait, Tendre et plus	3871
TEREOS	Origny	Sucre	Beghin Say, L'Antillaise, Origny, La Perruche	3529
SODIAAL	Paris	Lait	Yoplait, Candia, Riches Monts, Régilait, Entremont, Juragruyère	2631 (4000 avec Entremont)
CHAMPAGNE CÉRÉALES	Reims	Céréales, approvisionnement meunerie, malt	Delifrance, Francine, Campaillette	2443
AGRIAL	Caen	Polyvalente	Florette, Créaline, Priméale, Écusson, Danao, Loic Raison	2261
AXÉRÉAL	Bourges	Céréales approvisionnement meunerie, malt	Banette, Francine, Lemaire, Treblec	2205
TRISKALIA	Landerneau	Polyvalente	Paysan Breton, Prince de Bretagne, Régilait, Ronsard	2200
GROUPE EVEN	Ploudaniel	Lait, approvisionnement, nutrition animale	Even, Paysan Breton, Kerguelen	1767
COOPERL ARC ATLANTIQUE	Lamballe	Viande	Calidel, Brocéliande	1700
LIMAGRAIN	Ennezat	Semences, Bio-santé	Vilmorin, Clause, Jacquet, Brossard	1349
MAÎTRES LAITIERS DU COTENTIN	Sottevast	Lait	Montembourg	1305
CECAB	Vannes	Polyvalente	D'aucy, Louis Gad	1300
EURALIS	Lescar	Polyvalente	Montfort, Rougié, Pierre Champion, Stalaven	1242
CRISTAL UNION	Corbeilles en Gâtinais	Sucre	Daddy	1126
MAÏSADOUR	Mont-de-Marsan	Polyvalente	Delpeyrat, St Sever, Comtesse du Barry	1006
UNÉAL	Saint Laurent Blangy	Polyvalente		723
3A	Toulouse	Lait	Boncolac, Yéo	709
EURIAL	Nantes	Lait	Bougon, Soignon	650

D. Conclusion

« On ne peut identifier les coopératives agricoles aux autres entreprises agroalimentaires. Nées en régime capitaliste à partir d'une agriculture surtout familiale, elles restent indispensables, en tant qu'éléments spécifiques, au fonctionnement, à la cohésion et au développement d'un système complexe »¹¹³. Par contre, aujourd'hui, seul un petit nombre de coopératives existe encore à l'état pur. Il convient d'examiner les changements qui se sont opérés et, sans doute, d'abandonner une analyse purement doctrinale. Pour René Mauget, un nouveau type d'entreprise est apparu, conciliant capitalisme et acapitalisme, à étudier sur les faits et non plus exclusivement sur le respect de principes et valeurs¹¹⁴. Rappelons-nous que les coopératives sont filles de la nécessité, créées pour répondre de façon pragmatique à des problèmes concrets. La forme « groupe coopératif » peut, grâce aux filiales, éliminer des contraintes juridiques, ouvrir la coopérative sur des logiques différentes, diminuer les risques en diversifiant les activités et permettre une plus grande transparence dans les comptes et les résultats.

Cependant, les coopératives ne peuvent se réduire à devenir une nouvelle forme d'outil dans la panoplie de l'économie capitaliste ne serait-ce que pour conserver leur fonctionnement particulier. La connaissance de l'histoire de la coopérative peut aider à satisfaire ce besoin de compréhension exprimé par les adhérents face au fonctionnement de leur outil.

Suite à la Révolution, l'État proclame la primauté de l'individu et interdit toute forme d'association par la loi Le Chapelier de 1791. Cependant, face à l'incapacité de la puissance publique d'assurer une protection contre les aléas de la vie et du travail, les premières sociétés de secours mutuel se créent parmi les ouvriers, sur une base sectorielle (par usine) ou géographique (par quartier). Si ces dernières sont tolérées, les activités syndicales de revendication sont quant à elles interdites. Les premières coopératives, principalement de consommation, datent du début du XIXe siècle. « Filles de la misère », les coopératives naissent de la recherche d'une solution à un problème très concret. Ainsi, les pionniers de Rochdale cherchent à se soustraire des prix usuraires pratiqués par les marchands. Ils créent donc une structure correspondant à leurs besoins, une coopérative de consommation, dans laquelle les produits nécessaires sont achetés par la coopérative et revendus par elle dans ses magasins, à ses adhérents. Ils furent également les premiers à formuler explicitement les valeurs et les principes qui déterminent le comportement de la coopérative et des coopérateurs.

¹¹³ NICOLAS, *op. cit.*, p. 55.

¹¹⁴ MAUGET, *op. cit.*

D'autres initiatives avaient été prises, notamment, dans le domaine agricole, dans le Jura avec les premières fruitières, dont l'origine remonte au XIII^e siècle. On retrouve la même volonté de répondre collectivement à un problème. L'organisation collective permet certes de réaliser des économies d'échelle. Elle augmente aussi la coordination entre les individus, voire entre les acteurs d'un même secteur, et contribue à réduire les incertitudes de l'environnement des individus, ce que, d'une manière individuelle, ils ne pourraient faire. L'organisation collective peut également proposer des services à ses membres, auxquels ils ne pourraient prétendre autrement, ou encore donner des accès à des marchés ou des ressources difficiles à atteindre individuellement. L'organisation collective, grâce à sa composante démocratique, garantit aux sociétaires un but commun pour satisfaire du même coup des besoins personnels.

Depuis leur création, les coopératives agricoles ont dû faire face à de profondes modifications dans leur secteur d'activité. Baisse du nombre d'agriculteurs, mondialisation des échanges, spécialisation des exploitations, concurrence : autant de données que les dirigeants ont intégrées à leurs stratégies afin de pérenniser leur activité et continuer d'apporter leurs services aux adhérents. Cependant, les coopératives agricoles sont confrontées à de nombreux défis qui s'adressent non seulement à leur place dans le système économique mais aussi à la place des adhérents dans l'organisation. Les enseignements tirés de l'histoire grâce aux archives et aux témoignages permettent d'éclairer l'organisation de l'action collective au sein des coopératives agricoles.

II. L'organisation de l'action collective par les coopératives agricoles ligériennes

Les coopératives agricoles résultent de la pérennisation d'une action collective. En effet, si les agriculteurs constituent par leur profession un groupe avec des intérêts communs, son existence latente ne suffit pas à donner naissance à une action collective. Comment des intérêts latents deviennent-ils manifestes ? Comment ensuite maintenir l'existence d'une coopérative ? Confrontées parfois à un manque de participation, il arrive aux organisations de blâmer une montée de l'individualisme parmi leurs adhérents. Selon Jacques Ion, ce n'est pas tant à cela que nous assistons, mais plutôt à un « développement de l'individuation [qui] ne signifie absolument pas un retrait sur soi »¹¹⁵. Se fondant sur quatre questionnaires quantitatifs réalisés en 1981, 1990, 1999 et 2008, les auteurs¹¹⁶ relèvent un phénomène d'« individualisation des valeurs »¹¹⁷, « c'est-à-dire une culture du choix, chaque individu prétendant définir ses actions de façon autonome sans y être contraint »¹¹⁸. L'analyse de ses enquêtes montre également un intérêt croissant des Français pour la politique, mais dans des rapports réinventés. « Enfin, il est intéressant de noter que ces mêmes enquêtes affirment la préférence des français pour la valeur d'égalité plutôt que pour celle de liberté »¹¹⁹. Par rapport aux pratiques, on s'aperçoit aussi que les individus fréquentent plus assidument les lieux publics comme le cinéma ou le théâtre. « Plus l'individu peut être tenté de marquer son souhait d'autonomie, s'affirmer comme indépendant, plus sans doute il est en situation dans le même temps de développer des liens avec d'autres personnes »¹²⁰.

Ces changements, relevés par Jacques Ion et présentés ici très rapidement, peuvent aussi s'observer parmi les adhérents des coopératives. Par conséquent, ces dernières doivent élaborer des outils pour offrir à leurs membres de nouvelles façons d'envisager l'action collective en leur sein. La connaissance de leur histoire d'une part, ainsi que l'étude des conditions d'accès au poste d'administrateur d'autre part, sont autant de ressources permettant de penser ces outils.

¹¹⁵ ION, Jacques, *S'engager dans une société d'individus*, Armand Colin, 2012, 220 pages, p. 94.

¹¹⁶ BRÉCHON et TCHERNIA, *La France à travers ses valeurs*, Paris, Armand Colin, in ION, *op.cit.*, p. 94.

¹¹⁷ ION, *op.cit.*, p. 94.

¹¹⁸ Ibid.

¹¹⁹ Ibid., p. 95.

¹²⁰ Ibid.

A. *L'histoire des coopératives agricoles de la Loire : ce que les archives nous apprennent*

L'histoire des coopératives agricoles dans la Loire après la Libération est marquée de l'empreinte des Jeunes agriculteurs. Les organisations qu'ils mettent en place ou qu'ils dirigent reflètent leur mode de pensée : privilégier l'action collective et la réflexion à travers des structures mutualistes et coopératives, dans le but de rendre aux agriculteurs la maîtrise de leur destin. Cela passe également par l'application du progrès scientifique et technique. Cela dans un nouveau contexte, « d'une agriculture relativement protégée avec des petites coopératives de collecte à des marchés agro-alimentaires globalisés avec une baisse tendancielle des protections et une concentration des entreprises situées en amont et en aval »¹²¹.

Le travail de recherche porte en premier lieu sur le dépouillement des procès-verbaux des assemblées générales ordinaires et extraordinaires des entreprises coopératives partenaires. Les différentes données chiffrées sont extraites et compilées, un résumé des événements de l'année est réalisé. Cette première étape donne un aperçu des évolutions sur de longues périodes : depuis 1904 pour les Caisses de Crédit Agricole Forézienne et Roannaise, 1937 pour la Coopérative de Blé et d'Approvisionnement (CBA), 1947 pour la Coopérative d'Élevage de la Loire (CEL), 1961 pour ORLAC, ou encore 1962 pour SICAREV.

Les informations diffusées par les assemblées générales varient en fonction des périodes et des objectifs de l'entreprise coopérative dans sa relation avec les adhérents. L'objectif est alors de définir des périodes caractérisées par la forme du procès-verbal et la nature des informations retenues dans le procès-verbal.

Le procès-verbal est un document sensible puisqu'il présente les activités économiques de l'année écoulée de la coopérative. Plus on avance dans le temps, moins le PV est fourni. En effet, au vu du contexte économique fortement concurrentiel, les entreprises coopératives ne souhaitent pas communiquer largement par écrit sur leurs résultats.

Cette réduction des informations réduit notre source, mais il ne faut pas s'appuyer trop largement sur elle pour définir la relation entre les adhérents et la coopérative. En effet, dans la plupart des assemblées générales, des documents spécifiques sont remis aux adhérents pour leur présenter de façon moins austère l'activité de la coopérative. Enfin, l'assemblée générale est un

¹²¹ KOULYTCHIZKY et MAUGET, *op. cit.*, p. 21.

moment social, plus ou moins interactif, au cours de laquelle les résultats présentés sont commentés et expliqués plus largement que dans le procès-verbal.

L'évolution du procès-verbal est donc avant tout symbolique de l'évolution du contexte dans lequel œuvrent les coopératives. Cependant, nous pensons qu'il traduit également un changement dans les relations entre les dirigeants des coopératives (Président/Directeur) et les adhérents, tout en modérant nos propos avec les précautions que nous venons de mentionner. Enfin, les procès-verbaux nous permettent sans doute aucun de retracer une certaine histoire des coopératives, sous un angle économique. Quelle histoire est retracée par les procès-verbaux des assemblées générales ? Cette histoire économique peut-elle alimenter une discussion sur la pertinence économique des coopératives agricoles ?

1. La création des coopératives

La Coopérative d'élevage de la Loire est fondée au lendemain de la guerre, en 1947, lorsque l'insémination artificielle commence à se répandre en France. Dix ans plus tôt, c'est à la naissance de la COOPÉRATIVE DE BLÉ ET D'APPROVISIONNEMENT que le département assistait, dans le prolongement de la création par l'État de l'Office du Blé. SICAREV est de création plus récente puisque fondée en 1962. Quant au CRÉDIT AGRICOLE, nous nous intéresserons ici principalement à la période où la Caisse régionale couvrait le département de la Loire, c'est-à-dire entre 1947 et 1991. Nous ferons de même pour ORLAC, créée en 1961 devenue SODIAAL en 1991.

Tableau II-1 - - La CBA et la CEL, première période : la création.

CBA – 1937-1954	CEL – 1947-1953
Convaincre les agriculteurs de l'utilité de l'alternative coopérative. Augmenter l'activité de la coopérative.	Convaincre les agriculteurs de l'utilité de l'utilisation d'une nouvelle technique.
Les discours du président expliquent les principes de la coopération, ses buts et reviennent sur l'organisation de la coopérative et l'importance de l'engagement des membres.	Le président s'applique à expliquer la nouvelle technique, l'organisation de la coopérative et les moyens engagés.
Les données présentées concernent les céréales collectées.	Les données présentées concernent le nombre d'inséminations et le taux de réussite.

Crédit agricole Loire-Haute-Loire	1904-1945
SICAREV	1962-1973
ORLAC	1961-1970

La création des coopératives agricoles correspond généralement à un moment de transition des exploitations, soit en cas de crise soit en cas de réorganisation de l'agriculture. La spécialisation des exploitations est également souvent le point de départ pour la création d'une coopérative afin de mieux valoriser les matières premières produites en plus grande quantité. La structure coopérative, de par ses interactions avec le marché, renseigne aussi les agriculteurs sur la qualité attendue par les acheteurs, transformateurs ou consommateurs. Cela se vérifie notamment pour la viande et le lait. Dans la Loire, la création de la SICAREV coïncide avec l'organisation de la filière viande. L'ORLAC suit également le mouvement général du secteur laitier.

Jusqu'au XVIII^e siècle, l'élevage est un complément à la culture des sols. Une approche plus rationnelle se développe par la suite et se concrétise avec la création des écoles vétérinaires de Lyon et d'Alfort. « Le tournant vers 'l'élevage rationnel' se manifeste dans six domaines : production fourragère, alimentation des animaux, insémination artificielle et maîtrise de la reproduction, amélioration génétique organisée par la 'loi sur l'élevage' de 1966, santé animale, bâtiments et équipements d'élevage. Et les systèmes techniques sont bouleversés au sein d'exploitations agricoles désormais considérées comme de petites entreprises. S'installent alors trois caractéristiques majeures : discussion spatiale entre agriculture et élevage ; mise en place de modèles de production 'normés' quant aux produits recherchés, aux types génétiques utilisés, aux opérations techniques et aux équipements ; insertion de l'exploitation dans une logique de filière et montée en puissance des industries agro-alimentaires »¹²².

Une première révolution laitière a lieu à la fin du XIX^e siècle grâce à de nombreuses innovations techniques qui facilitent la conservation et le conditionnement du lait et du beurre. Ces innovations – pasteurisation et centrifugation entre autres – sont utilisées dans les usines créées à cette époque. Cependant, les industriels se heurtent à l'amont aux réticences des producteurs de livrer toute leur production laitière et à l'aval aux consommateurs encore peu habitués au goût de ces nouveaux produits laitiers. Et c'est à la Libération qu'un consensus émerge autour de l'idée que le revenu des producteurs laitiers est amélioré et garanti grâce à

¹²² JUSSIAU, Roland, MONTMÉAS, Louis, PAROT, Jean-Claude, *L'élevage en France, 10 000 ans d'histoire*, Educagri, 1999, p. 481.

l'industrialisation de la filière. La production de masse qui prend forme alors permet aux produits laitiers de s'installer dans les paniers des ménages français, dont les goûts évoluent. La consommation de masse se développe dans les villes grâce à l'amélioration des réseaux ferrés et routiers.

Le lait devient un sujet d'étude grâce à l'industrialisation : le prélude aux innovations technologiques est une meilleure connaissance microbiologique de la matière. La pasteurisation, qui permet de garantir la qualité du lait au niveau sanitaire, est aussi la cause de la destruction de certaines enzymes et de la dénaturation des protéines du lait. Enfin, ce procédé modifie le goût du lait, ce qui rend difficile sa commercialisation. La pasteurisation est soutenue par l'État, qui impose ce procédé aux étables non contrôlées par la loi du 2 juillet 1935. Le décret du 23 février 1950 rend obligatoire la pasteurisation et l'embouteillage pour le lait commercialisé dans les villes de plus de 20 000 habitants. Dans un premier temps, les industriels sont réticents à l'idée d'investir dans un tel procédé. Mais le lait pasteurisé se répand ensuite jusque dans les campagnes. Le lait devient un produit industriel, différencié selon sa marque. Les consommateurs intègrent peu à peu la notion de qualité industrielle et recherchent la régularité du goût, la durée de conservation, la qualité du produit.

La seconde révolution laitière se déroule à la fin de la deuxième guerre mondiale, avec la diffusion du modèle industriel allemand. Suite à une forte chute des cours du lait et du beurre dans les années 1930, l'État allemand réagit en instaurant un système dirigiste qui définit des zones de collecte et attache ainsi les producteurs aux usines. Ce système est renforcé par une obligation de livraison de la production laitière. Le modèle allemand se répand après-guerre car il permet aux industriels de sécuriser leurs apports en matière première et par conséquent de prévoir la modernisation de leurs installations. En France, ce type d'organisation est demandé par le syndicalisme agricole lui-même, suivant l'idée que les producteurs seront ainsi propriétaires de leur outil de transformation. Au contraire, ce fonctionnement favorise les industriels par rapport aux agriculteurs puisque les laiteries, qui se tournent résolument vers les marchés, vont progressivement imposer des modes de fonctionnement et de normes de production aux agriculteurs. « Il est frappant que la mise en place d'une organisation interprofessionnelle autoritaire, revendiquée en France par le syndicalisme paysan dans l'idée d'un contrôle de la filière par les producteurs, ait surtout favorisé les entreprises de transformation »¹²³.

¹²³ VATIN, François. *L'industrie du lait : essai d'histoire économique*, L'Harmattan, 1990, p. 117.

a) Les prémisses de la Caisse régionale de la Loire, 1904-1946

Les évolutions mondiales dans le secteur agricole fragilisent les exploitants français. La modernisation des transports ouvre de nouveaux territoires jusqu'alors inaccessibles. Ainsi se développe la concurrence internationale sur les marchés agricoles, notamment entre les pays européens et le Canada, les États-Unis ou la Nouvelle-Zélande. Les conséquences sont graves pour l'agriculture française : les prix s'effondrent, entraînant dans leur chute les revenus des paysans. Sans solution de crédit adaptée, les investissements nécessaires sont retardés. Dans ce contexte, les usuriers pratiquent des taux très élevés, les banques commerciales refusent de prêter aux agriculteurs, les garanties des prêts ne sont pas adaptées. Enfin, les agriculteurs sont souvent physiquement éloignés des banques, rendant d'autant plus contraignant l'accès au crédit.

La politique de Jules Méline, président du Conseil, se rapproche des stratégies mises en place à l'étranger. Elle se décline selon deux axes : un protectionnisme incarné par les tarifs douaniers de 1884-1885, 1892 et 1897 et un soutien à la création d'un secteur bancaire dynamique pour protéger l'agriculture. Jules Méline connaît les expériences de crédit mises en place en Allemagne par Raiffeisen et Schulze-Delitzsch. Il souhaite s'en inspirer et créer des caisses mutuelles de premier degré bénéficiant d'un statut fiscal privilégié. Le texte législatif initial est très court afin de permettre des ajustements ultérieurs. Les Caisses mutuelles locales de Crédit agricole sont ainsi fondées par la loi de 1894 mais ne rencontrent pas le succès escompté. Tout d'abord, cet organisme qui doit son existence au pouvoir républicain suscite l'hostilité des notables monarchistes, détenteurs des fonds dans les campagnes. Ensuite, les classes moyennes et modestes n'ont pas assez confiance en cette structure – qui ne bénéficie pas d'une garantie de l'État – pour lui confier leur épargne. La loi du 18 juillet 1895 autorise alors les Caisses d'Épargne à effectuer des prêts aux Caisses locales du Crédit Agricole. Cette évolution ne sera exploitée avec bonheur que dans la région marseillaise. Dans ce contexte, la loi de mars 1899 est décisive pour garantir la pérennité du Crédit agricole. Les Caisses régionales, mutualistes et coopératives, sont créées afin de recevoir d'une part les aides de l'État – par le biais de la Caisse des dépôts et consignations – et, d'autre part, soutenir les Caisses locales. Pour remplir ces missions, les caisses régionales bénéficient d'un statut fiscal de faveur. La structure mutualiste et coopérative qui naît à cette période offre dès lors ses services à la nouvelle bourgeoisie rurale, républicaine et parlementaire tout en répondant aux demandes des agriculteurs.

On constate à travers l'exemple des Caisses roannaise et forézienne l'importance des notables dans la création des premières structures. Ainsi, lors de l'assemblée générale constitutive tenue en 1904, la liste des membres fondateurs atteste de la participation de deux députés, Messieurs Audiffreol et Morel, d'un avoué et d'un notaire. Antoine Sérol, premier président de la Caisse régionale roannaise est quant à lui « bâtonnier de l'ordre des avocats et juge suppléant au tribunal civil de Roanne »¹²⁴. La Société d'agriculture participe aussi à la création de la banque : président, vice-présidents et trésorier sont présents à la signature des statuts de la Caisse régionale en 1903. Ces derniers reprennent les premières missions confiées à la nouvelle institution bancaire qui doit « faciliter les opérations concernant l'industrie agricole » en escomptant les « warants agricoles et les effets souscrits par les membres des sociétés locales de Crédit agricole mutuel de la circonscription et endossés par ces sociétés ». La Caisse régionale peut également avancer des fonds aux Caisses locales, recevoir des dépôts sur des comptes courants, émettre des bons, placer ses fonds et contrôler les opérations des Caisses locales.

Deux lois étendent les compétences des Caisses du Crédit agricole. En 1906, le législateur autorise le crédit à long terme aux coopératives agricoles. En 1910, il s'agit des crédits à long terme aux particuliers. Cependant, le bilan est mitigé. En 1914, les Caisses comptent 235 000 sociétaires, mais seulement 10% des chefs d'exploitation ont souscrit un prêt au Crédit Agricole. De plus, les Caisses émettent en majorité des petits prêts. La banque se heurte en fait à la méfiance des agriculteurs envers cette pratique, encore considérée comme le symbole de l'échec économique. Enfin, le fonctionnement des Caisses est marqué par un manque de professionnalisme bancaire.

Les deux Caisses régionales de la Loire restent longtemps de taille modeste, autant en termes d'activité que de salariés. Considérant les procès-verbaux consultés, il semble que les administrateurs, et notamment le président, assument une grande partie du fonctionnement des Caisses régionales. Les équipes s'étoffent peu à peu, notamment avec l'arrivée de directeurs et de secrétaires. Ayant privilégié l'analyse des procès-verbaux pour la période suivante, nous reprenons ici quelques éléments disponibles grâce à André Gueslin. En 1913, la Caisse forézienne compte 17 caisses locales et 745 membres. La Caisse roannaise quant à elle est constituée de 25 caisses locales et 2 981 membres. À elles deux, elles rassemblent 4 095 sociétaires, soit 1,73% des sociétaires sur l'ensemble des Caisses régionales françaises, et 1,20% des agriculteurs du département de la Loire. 61 325 francs ont été versés au capital social

¹²⁴ Statuts de la Caisse régionale roannaise, registre des procès-verbaux des assemblées générales, 1903.

de la Caisse Forézienne et 79 575 francs à celui de la Caisse roannaise. Les prêts en cours à court terme à la Caisse Forézienne sont de l'ordre de 242 507 francs en 1913, et de 220 075 francs à la Caisse roannaise. Les prêts à long terme s'élèvent pour la Caisse Forézienne à 31 860 francs¹²⁵.

La réforme du Crédit Agricole est discutée dès avant la Première guerre mondiale, et officialisée par la loi-cadre du 5 août 1920. L'Office national du Crédit agricole est institué pour centraliser les ressources financières, opérer une péréquation entre les Caisses régionales, organiser la professionnalisation de l'organisation. Sa gestion est confiée à des hauts fonctionnaires afin de garantir l'indépendance du Crédit agricole face aux partis politiques. En 1926, l'Office national devient la Caisse nationale du Crédit agricole. À partir de là, l'instance nationale va davantage pousser l'effort de collecte des dépôts, la rationalisation du réseau des Caisses locales et impose son agrément en matière de recrutement des directeurs de Caisses régionales. L'État continue d'étendre les compétences du Crédit agricole en lui confiant notamment le financement des campagnes d'électrification rurale. En 1931 sont mises en place les procédures de prêts pour les jeunes agriculteurs. A la veille de la deuxième Guerre mondiale, en 1938, la banque compte 600 000 sociétaires. La part de ses prêts dans la valeur ajoutée du secteur agricole est de 7%. Elle a plutôt bien supporté la crise de 1933 et prend une place de plus en plus conséquente dans le financement de l'agriculture. Après-guerre, l'activité de la banque verte est ensuite réglementée par des lois successives qui lui ouvrent de nouveaux marchés, en suivant également les évolutions de la politique agricole. Au niveau régional, cette nouvelle période s'ouvre sur la fusion des deux Caisses du département au sein de la Caisse régionale de la Loire.

b) La création de la SICAREV, 1962-1973

Les procès-verbaux à partir de la création de la SICAREV jusqu'en 1973 sont concis, ne délivrent que peu d'informations sur l'activité de la toute jeune coopérative. Quelques indices laissent entrevoir les difficultés qu'elle traverse. En premier lieu, de nombreuses assemblées générales se transforment en réunion d'information car le quorum statutaire n'est pas atteint lors de la première convocation, révélant un souci d'implication des adhérents. Ensuite, la SICAREV traverse des problèmes plus compliqués au niveau de son activité, qui affectent sa

¹²⁵ GUESLIN, André. *Les origines du Crédit Agricole*, Nancy, Annales de l'Est, Université Nancy 2, 1978, Annexes.

relation avec le Crédit agricole et l'oblige à convoquer une assemblée extraordinaire pour statuer sur la poursuite de ses activités. Les débuts sont donc houleux.

L'assemblée générale constitutive de la Société d'intérêt collectif agricole régionale pour l'élevage et la viande se tient à Chalais-le-Comtal le 16 février 1962, sous l'égide de la Coopérative d'élevage de la Loire¹²⁶. Fernand Gauché, directeur de la CEL, devient également le premier directeur de la SICAREV, associé au président Jean-Baptiste Magat.

Comme son nom l'indique, la SICAREV est une SICA. En tant que telle, elle est régie par la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération. Elle a un statut de coopérative agricole mais s'en distingue par la possibilité qu'elle a d'effectuer des opérations avec des tiers non coopérateurs jusqu'à 50% de son chiffre d'affaires. Elle est également dans l'obligation d'avoir des adhérents non agricoles à hauteur de 20% des voix. En cela, la SICA constitue l'une des rares formes coopératives permettant d'associer différents types de sociétaires. Elle a l'avantage de renforcer l'ancrage territorial de la structure en associant agriculteurs et clients. Son objet est la création ou la gestion d'installations et d'équipements ou de services dans l'intérêt des agriculteurs mais aussi, grâce à la composition hétérogène de son sociétariat, dans l'intérêt plus large des habitants de sa circonscription territoriale.

En décembre 1964, l'assemblée générale extraordinaire autorise le président à présenter un dossier au ministère de l'Agriculture afin de faire reconnaître la SICAREV comme un groupement de producteurs. L'arrêté ministériel du 19 février 1965 reconnaît la SICAREV comme groupement de producteurs dans le secteur élevage et viande, pour la viande bovine, dans la circonscription territoriale du département de la Loire et ses arrondissements limitrophes. Une SICA telle que la SICAREV peut être reconnue comme groupement de producteurs si, dans le cadre de ses compétences et de ses pouvoirs légaux, elle s'engage à édicter « des règles destinées à :

- adapter la production à la demande des marchés, en quantité et en qualité, en respectant des cahiers des charges et en établissant des relations contractuelles avec leurs partenaires de la filière ;
- mettre en œuvre la traçabilité ;
- promouvoir des méthodes de production respectueuses de l'environnement »¹²⁷.

¹²⁶ VERCHERAND, *op. cit.*, p. 227.

¹²⁷ CODE RURAL, Article L551-1,

http://extranet.coopdefrance.coop/sites/juricoop/droit/public/code_rural/Groupements/default.aspx?menu=2
(page consultée le 5 novembre 2012).

Le groupement de producteurs est également chargé de la commercialisation des produits de ses adhérents. À ce titre, il peut prétendre à des aides de l'État dans l'organisation de la production et des marchés, en conformité avec les règles communautaires. Le montant des aides est fonction du degré d'organisation et des engagements des producteurs¹²⁸.

Nous avons davantage de renseignements sur l'activité de la coopérative à partir de 1969. La SICAREV a procédé à l'ouverture d'une triperie à Montbrison et d'un magasin à Feurs, qui donnent satisfaction. Un nouveau magasin est ouvert à Chazelles-sur-Lyon en 1971. La question de l'abattoir de Roanne, dont la gestion n'a pas été confiée à la SICAREV, est abordée. Trois établissements sont alors gérés par la SICAREV, à Marseille, Saint-Priest et Saint-Etienne.

Outre ses activités d'abattage et de commercialisation, nous pouvons dire que la SICAREV accompagne la CEL dans son action d'amélioration du cheptel ligérien. Ainsi, Claude Fouilland raconte sa première rencontre avec un technicien de la SICAREV : lors de son installation, il est contacté pour devenir adhérent et prétendre à une subvention, la condition étant l'identification de son cheptel. L'identification du troupeau est un premier pas décisif vers la connaissance du cheptel ligérien et sa traçabilité. La SICAREV s'occupe également du traitement contre le varron, une « maladie parasitaire qui attaque principalement les bovins, les larves de mouches *Hypoderma bovis* et *Hypoderma lineatum* se développant dans le tissu sous-cutané dorsal du bovin. « Elles provoquent un abcès dans le tissu sous cutané dorsal et se nourrissent aux dépens du pus environnant. [...] Dans le cas d'infestation moyenne on dénombre à un moment donné de 10 à 40 par bovin, ce qui représente au cours d'une saison une charge parasitaire totale de 20 à 100 varrons. Dans le cas de forte infestation, le nombre de varrons par bovin peut atteindre plus de 300 »¹²⁹.

De même que la CEL démocratise l'accès à de bons taureaux et bouscule la hiérarchie sociale du monde de l'élevage, de même la SICAREV arrive comme un trouble-fête dans le secteur de la viande. En effet, il n'est plus question d'acheter la bête « à vue ». Au contraire l'animal est réglé à l'éleveur après l'abattage et la pesée. Le prix de la viande évolue ainsi radicalement, en prenant en compte de façon égale l'offre et la demande.

Bien que les difficultés soient moins visibles dans le cas de la SICAREV que dans celui de la CBA, elles nécessitent la mise en œuvre d'un plan de redressement, révélé par l'assemblée générale de 1971. La situation de la coopérative est surveillée étroitement par la Caisse régionale de Crédit agricole de la Loire, comme l'indique son sous-directeur au cours de

¹²⁸ CODE RURAL, Article L551-2.

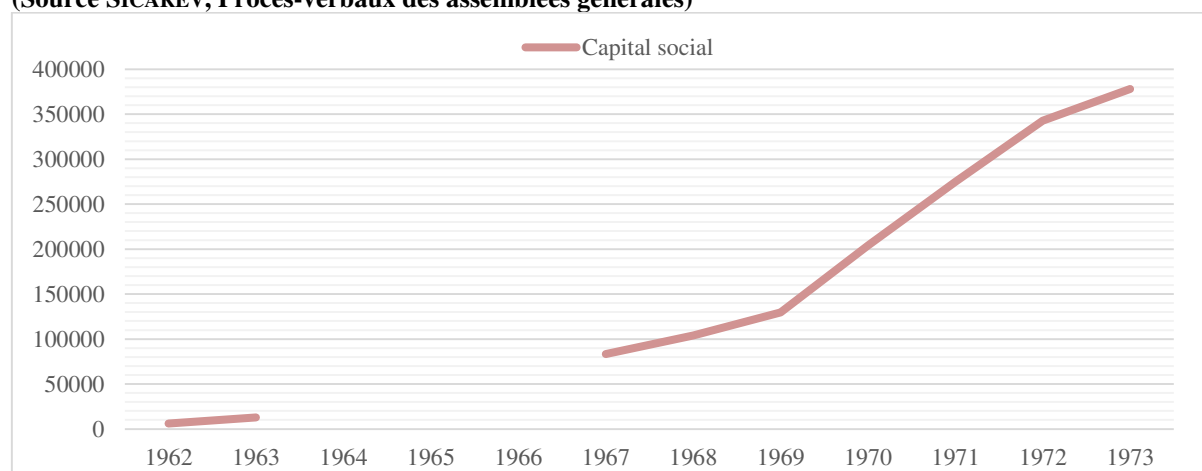
¹²⁹ <http://agriculture.gouv.fr/varron> (page consultée le 5 novembre 2012).

l'assemblée générale de la SICAREV. L'assemblée générale extraordinaire doit s'exprimer pour la poursuite des activités de la coopérative.

Sur proposition de Pierre Collet, une commission de huit sociétaires est créée et associée aux travaux du conseil d'administration. On retrouve parmi ses membres un représentant du groupement de producteurs « Veaux » de la CBA, un représentant du syndicalisme ovin et un représentant du syndicalisme bovin ainsi que le président du Contrôle laitier, un membre du CDJA et trois adhérents de la SICAREV. Elle adopte ainsi un fonctionnement similaire à celui de la CBA, qui crée également une commission de surveillance en lien avec le commissaire aux comptes. Par contre, on retrouve peu de discours à destination des adhérents, mise à part cette intervention de Claudius Piot : « Monsieur Piot, à son tour, prend la parole pour affirmer que tous les agriculteurs doivent se sentir concernés et aider leur coopérative en montrant une confiance totale sans laquelle un travail efficace n'est pas possible »¹³⁰.

Les difficultés économiques sont pourtant certainement à mettre en parallèle avec le manque de participation des adhérents aux assemblées générales. Le président Dussud fait remarquer que sur les 3 348 adhérents de la coopérative, la moitié seulement a réalisé des apports au cours de l'exercice 1971. La majorité des assemblées durant cette période ne peuvent se tenir faute d'atteindre le quorum statutaire requis. Une première fois l'idée de tenir des assemblées de section émerge en 1966 mais n'est pas retenue. Pourtant, le capital social augmente régulièrement, mais plus rapidement entre 1969 et 1972, peut-être par participation accrue des OPA, que l'on retrouve de façon plus précise dans les procès-verbaux et même au sein du conseil d'administration [Fig.2.1].

Figure II-1 - Capital social de la SICAREV, 1962-1973
(Source SICAREV, Procès-verbaux des assemblées générales)



¹³⁰ SICAREV, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1971.

L'assemblée générale extraordinaire de 1970 discute de l'augmentation du nombre d'administrateurs, afin d'améliorer la représentation des sociétaires. Le conseil d'administration compte dès lors quinze membres. La discussion s'articule autour de la représentation des adhérents selon leur situation géographique, leur production et l'orientation choisie. Les spécialités de production sont nombreuses : viande charolaise à l'herbe, vache de réforme, etc. Les administrateurs, traits d'union entre les adhérents et la coopérative, doivent à ce titre être représentatifs de la diversité des exploitations. Certains proposent d'ailleurs de réserver des places pour les autres groupements de producteurs du département.

La question des assemblées de section revient en 1971, lorsqu'un sociétaire fait remarquer le manque d'information ressenti par les adhérents. La création de ces Assemblées de section est votée par l'assemblée générale extraordinaire de 1972, au cours de laquelle le président Dussud revient sur les avantages d'une telle organisation : « Cette solution appliquée déjà avec succès dans de nombreuses SICA et coopératives présente l'avantage de tenir des assemblées dans la circonscription même des agriculteurs, les encourageant ainsi à se déplacer plus facilement, et d'autre part supprime le problème du quorum, indispensable pour la validité de toute première assemblée générale et qui oblige chaque année à tenir une deuxième assemblée. Le principe fondamental de l'assemblée de section est la désignation de plusieurs délégués chargés de représenter la section à l'assemblée plénière »¹³¹.

Huit assemblées de section sont organisées préalablement à l'assemblée générale plénière de 1973, date qui marque au niveau des procès-verbaux un tournant dans l'histoire de la coopérative. Cinq délégués par section ont été élus par les assemblées locales.

c) La Coopérative de Blé et d'Approvisionnement de la Loire, une « phase constructive »¹³², 1934-1953

L'assemblée générale du 3 juillet 1937 prend acte de la fusion des coopératives de collecte de céréales de Feurs et Montbrison, dont la somme prend le nom de Coopérative de Blé et d'Approvisionnement de la Loire. Cette fusion, comme l'explique le directeur des Services agricoles de la Loire, répond à une exigence de meilleure efficacité : il prend « la parole pour expliquer les avantages qui résultent d'une fusion des deux coopératives de Feurs et Montbrison qui n'ont pas, isolées, un chiffre d'affaire suffisant pour donner des résultats

¹³¹ SICAREV, Procès-verbal de l'assemblée générale extraordinaire, 1972.

¹³² CBA, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1948.

satisfaisants. La fusion permettra de réduire les frais généraux, d'avoir une meilleure organisation administrative et un seul conseil d'administration donc plus d'unité dans l'action et de meilleurs résultats »¹³³. La question de la taille « critique » – même si elle ne se pose pas encore dans ces termes – est déjà d'actualité. Si la CBA reste d'une taille raisonnable pour le département comme le souligne Jean Papat, son but est encore de développer son activité pour affronter l'avenir dans de bonnes conditions. Pour cela, le président sollicite l'implication des agriculteurs du département : « Pour réaliser notre but, votre but, il nous faut une affaire puissante, une affaire prospère, une affaire qui possède quelque chose derrière elle. L'instrument est entre vos mains, il dépend de lui faire rendre désormais ce qu'il doit rendre, et sa puissance dépend de votre discipline »¹³⁴.

Le prix des parts sociales est fixé à 100 francs, dont un quart doit être versé au moment de l'adhésion. Les membres du conseil d'administration doivent détenir trois parts entièrement libérées. La coopérative lutte pendant toute cette première période et même après pour que les adhérents souscrivent davantage de parts sociales. En effet, le capital social constitue la garantie nécessaire pour emprunter auprès du Crédit agricole. En 1947, il atteint 284 500 francs, ce qui est trop faible, « il faudrait plus de deux millions »¹³⁵. Les seuils sont revus : il est nécessaire d'acquérir une part sociale pour 10 hectares d'exploitation. Les parts sociales sont présentées également comme un placement sûr pour les agriculteurs. Enfin, elles se matérialisent sous la forme d'« un titre de parts très artistiquement décoré et timbré par l'enregistrement »¹³⁶.

Jusqu'à l'assemblée générale de 1952, tous les adhérents étaient convoqués à l'assemblée générale plénière. À partir de cette date, des assemblées de section sont organisées pour pallier à la difficulté d'atteindre le quorum requis pour valider la tenue de l'assemblée plénière. Des délégués sont donc désignés au cours des assemblées de section afin de représenter les adhérents lors de la plénière.

L'activité de la coopérative est perturbée par la guerre, et toutes les assemblées générales ne sont pas tenues en temps voulu. Jusqu'en 1948, il semble que la CBA convoque tous ses adhérents aux assemblées générales plénières. Comme on peut le constater sur la [Fig.2.2], le nombre d'adhérents est élevé entre 1940 et 1947, mais excepté en 1943, le quorum n'est pas atteint et l'assemblée générale est convoquée une seconde fois.

¹³³ Ibid., 1937.

¹³⁴ Ibid., 1947.

¹³⁵ Ibid.

¹³⁶ Ibid.

Figure II-2 - Adhérents convoqués et présents aux assemblées générales de la CBA, 1938-1949
(Source CBA, Procès-verbaux des assemblées générales)

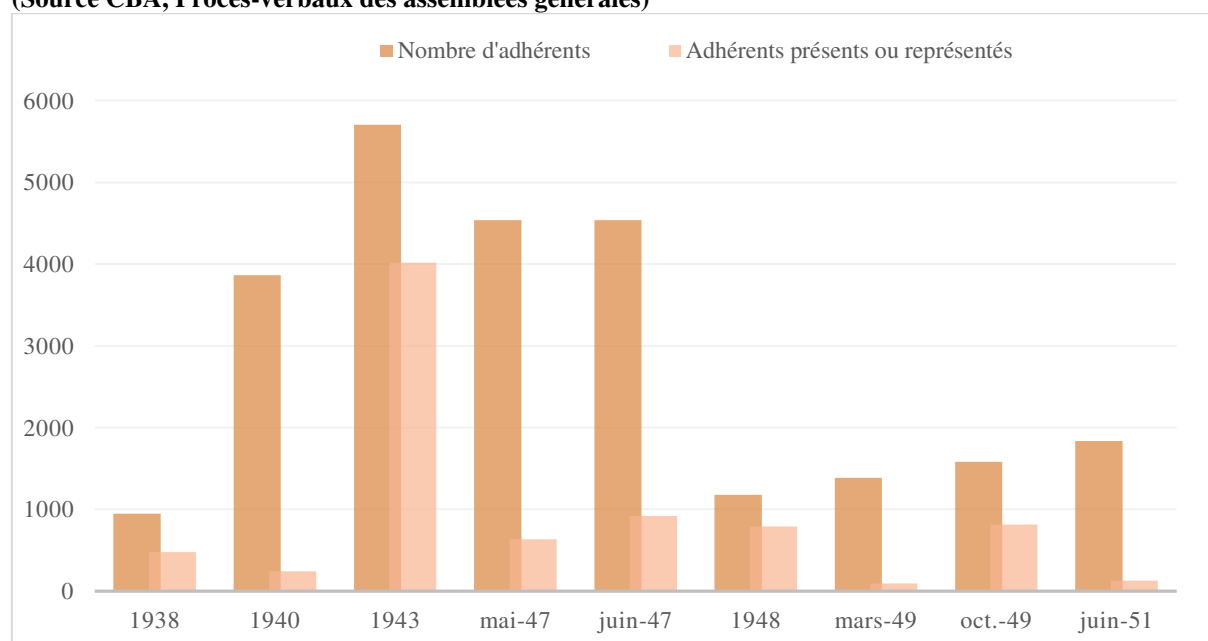
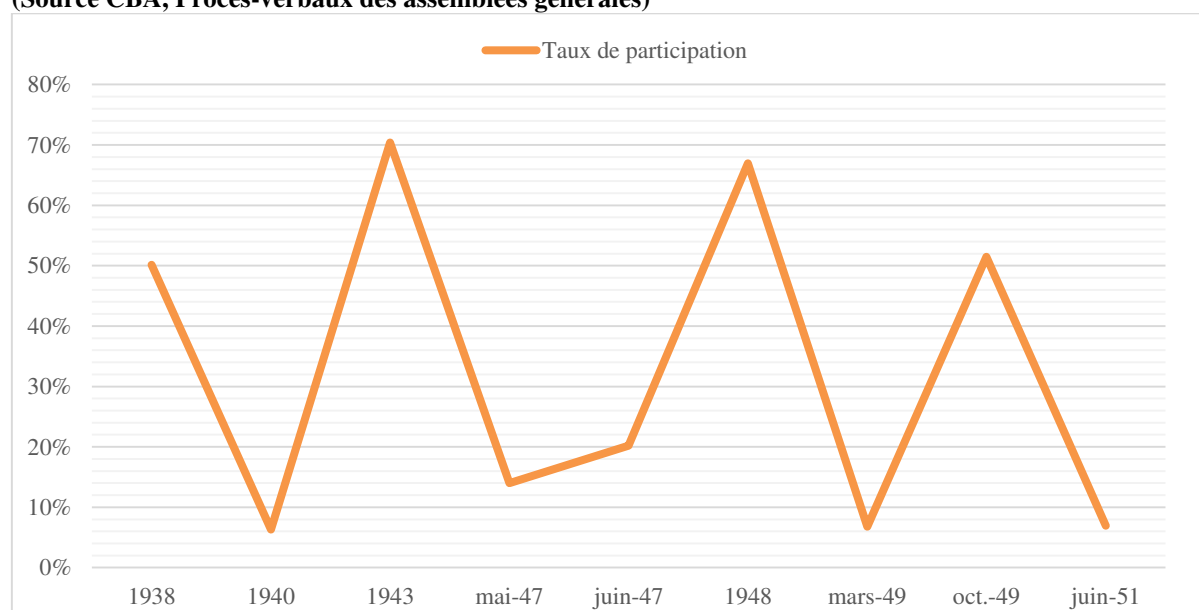


Figure II-3 - Taux de participation aux assemblées générales de la CBA, 1938-1949
(Source CBA, Procès-verbaux des assemblées générales)



Le cas de l'assemblée de mars 1949 est à part : le procès-verbal nous donne le nombre d'adhérents et le nombre de participants, en précisant qu'il y a 25 délégués parmi les 97 adhérents présents. Il semble donc qu'à partir de cette assemblée, les convocations soient adressées aux adhérents pour des assemblées de section qui désignent trois ou cinq délégués chacune. Le principe n'a pourtant pas l'air appliqué en juin 1951, puisque l'assemblée ne peut se tenir faute d'avoir atteint le quorum requis par les statuts. Le taux de participation que nous

pouvons observer d'après ces données montre la fluctuation de la présence des adhérents aux assemblées générales. Ce problème sera « résolu » par la création des sections. Nous n'avons pas, via les procès-verbaux, le taux de participation aux assemblées de section, mais nous pouvons supposer que cette proximité accrue a permis de réduire un tant soit peu l'absentéisme des adhérents.

La CBA entretient des rapports complexes avec ses adhérents. Évoluant dans un contexte concurrentiel, elle est fortement sollicitée en cas de crise et délaissée si d'aventure le négociant propose au paysan un meilleur prix. Le discours sur la fidélité des adhérents, l'engagement et la nécessité de construire un outil puissant en commun est très présent durant cette période.

Tout d'abord le président Papat défend l'action des dirigeants de la coopérative qui luttent pour l'intérêt de tous les agriculteurs : « En terminant, qu'il soit permis de vous dire que votre présence prouve à tous ceux qui nous observent, que vous êtes aux côtés de ceux qui, connaissant vos lacunes, luttent pour que vos intérêts soient toujours au mieux défendus, et elle montre aussi que vous savez apprécier le dévouement de vos dirigeants et comprenez que seules vos associations ont le pouvoir de défendre vos intérêts, sur rien ne peut les remplacer, et que votre devoir est de les aider »¹³⁷. Il s'appuie également sur un passé difficile pour les agriculteurs pour insister sur le rôle des coopératives en général, de la CBA en particulier : « Je vous rappellerai rapidement le passé de notre coopérative. En 1932, des coopératives de blé se sont constituées pour permettre l'écoulement des récoltes qui ne se vendaient plus. Souvenez-vous des blés qui restaient dans les greniers, impossibles à vendre pendant plusieurs années. Grâce aux coopératives et plus particulièrement à notre coopérative, les récoltes ont stockées, financées et écoulées, le marché a été assaini et moralisé, la CBA a réalisé pendant ces périodes difficiles de 50 à 70% de la récolte de notre département »¹³⁸. L'organisation coopérative est présente à tout moment, au contraire des négociants, qui travaillent pour servir leur propre intérêt :

« En 1939, à la déclaration de guerre, le commerce craignant les conséquences dues aux hostilités n'effectuait plus ses achats, grâce à une organisation rapide, créée par la CBA, les producteurs n'ont pas eu de difficultés pour écouler leurs récoltes. 80% de la récolte départementale a été réalisée, financée dans cette période par notre coopérative.

¹³⁷ Ibid., 1943.

¹³⁸ Ibid.

Actuellement où le problème de l'écoulement des marchandises ne se pose pas, de trop nombreux cultivateurs oublient le passé.

Je crains que les jours à venir ne viennent rappeler aux producteurs les avantages de la coopérative. Nous reverrons, soyez-en persuadés, les mêmes difficultés, et il ne faudra pas que les producteurs soient pris au dépourvu, l'exemple du passé vous prouve que seule la Coopération puissamment organisée nous défendra, n'oubliez donc pas les services rendus par elle »¹³⁹.

Le témoignage de Bernard Couzon dans ses mémoires nous rappelle les conditions de travail sur une exploitation qui produit des céréales¹⁴⁰. La moisson et le battage des céréales sont réalisés dans les exploitations du village avec l'aide des agriculteurs voisins et très peu de mécanisation jusqu'à la fin des années 1950. La batteuse est transportée de ferme en ferme pour séparer le grain de la paille. Une partie du grain est conservé pour l'auto-alimentation, l'autre est livrée à la CBA. La livraison se fait par l'agriculteur : la CBA a tenté de mettre en place des tournées de ramassage ou un remboursement des frais de livraison à l'adhérent, mais les coûts étaient trop élevés à supporter.

La CBA telle qu'elle se développe est considérée par son président comme l'outil adéquat pour le département : « En attendant, qu'on le veuille ou non, la création de la CBA il y a une dizaine d'années semble donc bien répondre au désir des agriculteurs : ni trop grande, ni trop petite, administrée uniquement par des agriculteurs que vous connaissez tous et exploitant comme vous. C'est la coopérative-type qui convient bien à notre département. Nous craignons seulement une chose, c'est que vous n'appréciez pas assez le dévouement et le complet désintéressement de ses dirigeants dans la lutte qu'ils mènent pour que vos intérêts soient toujours mieux défendus »¹⁴¹.

Jean Pupat n'oublie pas de préciser les bénéfices que l'adhérent peut retirer de la coopérative, du moins s'il accepte de remplir son devoir, qui est de traiter le plus exclusivement possible avec elle. Il insiste également sur le fait que l'agriculture doit s'ouvrir à tous les acteurs afin de trouver des débouchés pour ses productions. Enfin, le président relève le rôle de la coopérative dans la réduction des coûts de transaction entre les adhérents et le marché : « Pour certains, la coopérative, c'est le marchand à deux sous moins cher, qu'il s'agisse d'engrais, de blé ou de tout autre chose. C'est une maison dont on se sert quand on y trouve son intérêt, que

¹³⁹ Ibid.

¹⁴⁰ COUZON Bernard, *Le cri du caillon*, L'Horme, Éditions Faucoup, 2012, 317 pages.

¹⁴¹ CBA, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1947.

l'on quitte quand on croit trouver mieux ailleurs, et à laquelle on revient quand on s'aperçoit que l'on s'est trompé.

À ceux-là, nous voudrions dire que la coopérative est autre chose. Il ne faut pas être coopérateur par intérêt momentané mais par devoir professionnel. La coopération n'est pas un marchand de blé, ni d'engrais, mais un lieu qui vous unit. Dans l'industrie, le commerce, on coopère largement. Portez vos regards autour de vous. Vous constaterez partout l'entente professionnelle même entre concurrents. L'agriculture ne doit pas seule rester isolée. Car voyez-vous Messieurs, la prospérité de vos fermes est intensément liée à celle de votre groupement. [...] L'agriculteur isolé est mal placé pour la recherche de débouché, pour la vente de ses produits [...] ou pour l'achat au meilleur marché des matières dont il a journellement besoin. Isolé, il est exposé qu'il le veuille ou non aux surprises de la spéculation ou de la mauvaise foi de certains marchands. À quel point de vue que l'on se place, il apparaît clairement que l'avenir réside, quant au prix de revient ou de vente dans une organisation rationnelle de la production, et surtout de la répartition de ces produits, en définitive est la coopération seule qui est à même d'en procurer le bénéfice le plus élevé »¹⁴². Ou encore : « La Coopérative agricole a un rôle de tout premier plan à jouer dans l'organisation des marchés. Nous nous emploierons à lui faire donner la place importante qu'elle mérite. Pour ce faire, nous avons besoin de votre appui, car nombreuses sont encore les tâches à accomplir, et les problèmes sont ardues. Nous y arriverons si toutes les bonnes volontés, dans un même élan, en se serrant les coudes, affirment par les faits leur volonté de construire pour l'Agriculture et pour l'intérêt général »¹⁴³.

La CBA lutte contre les critiques et contre le « manque de foi dans leur organisation »¹⁴⁴ des agriculteurs. Elle affirme chaque année agir avec prudence et économie, tendue vers l'objectif de devenir une organisation puissante. En échange, elle demande une confiance réciproque entre elle et les adhérents. Cependant, les agriculteurs sont trop changeants, et l'activité de la coopérative est handicapée par leur comportement. Elle ne peut prévoir les produits et les quantités. Cette période se termine sur un constat lapidaire : « Enfin, il y a le fait que les agriculteurs ne sont pas coopérateurs »¹⁴⁵, sanctionnant en 1954 la faible collecte de céréales réalisée par la CBA. Une moindre participation affaiblit la capacité à réduire les coûts de transaction entre les agriculteurs et la coopérative et entre la coopérative et les marchés.

¹⁴² Ibid., 1948.

¹⁴³ Ibid., 1953.

¹⁴⁴ Ibid., 1952.

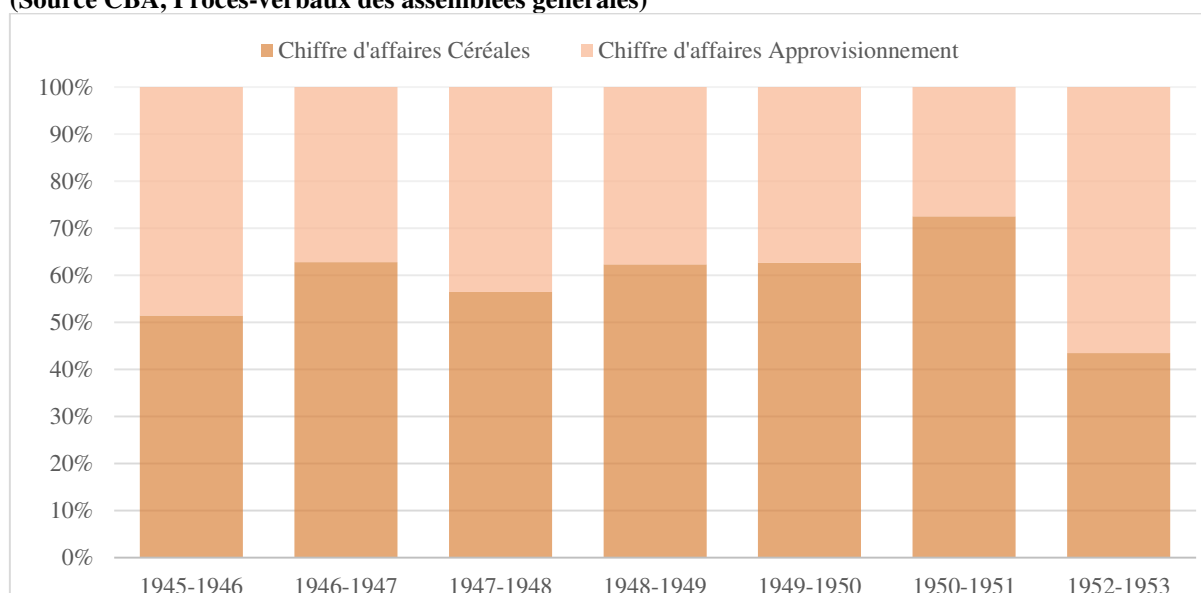
¹⁴⁵ Ibid., 1954.

Dans ce contexte, les rapports d'activité sont concis et présentent les chiffres essentiels liés à l'activité de la coopérative : tonnage des collectes, avances reçues du Crédit agricole, capital social, frais de fonctionnement. Ils cherchent à démontrer l'utilité de la coopérative mais aussi les efforts faits pour garder une situation saine.

Loin de se contenter de la collecte du blé, la CBA envisage dès l'assemblée constitutive d'étendre ses activités aux céréales secondaires et à l'approvisionnement de ses membres en engrais, produits anticryptogamiques et autres « marchandises nécessaires à l'exercice de la profession »¹⁴⁶. Cependant, la coopérative ne pourra organiser sa branche « Approvisionnement » qu'à la fin de la guerre, la législation en cours entre 1939 et 1945 ne lui autorisant pas la pratique de cette activité. Dès la campagne 1945-1946, la CBA propose donc à ses adhérents des aliments pour le bétail, des tourteaux, des engrais, des produits divers tels que la chaux agricole ou des sulfates de cuivre, ainsi que des pommes de terre de semence et de consommation.

La coopérative a aménagé au cours de cette première année des centres d'approvisionnement à Feurs, Saint-Germain-Laval, Saint-Didier-sous-Rochefort et Montrond-les-Bains. L'activité Approvisionnement apporte un complément dans le chiffre d'affaires généré par l'activité Collecte [Fig.2.4].

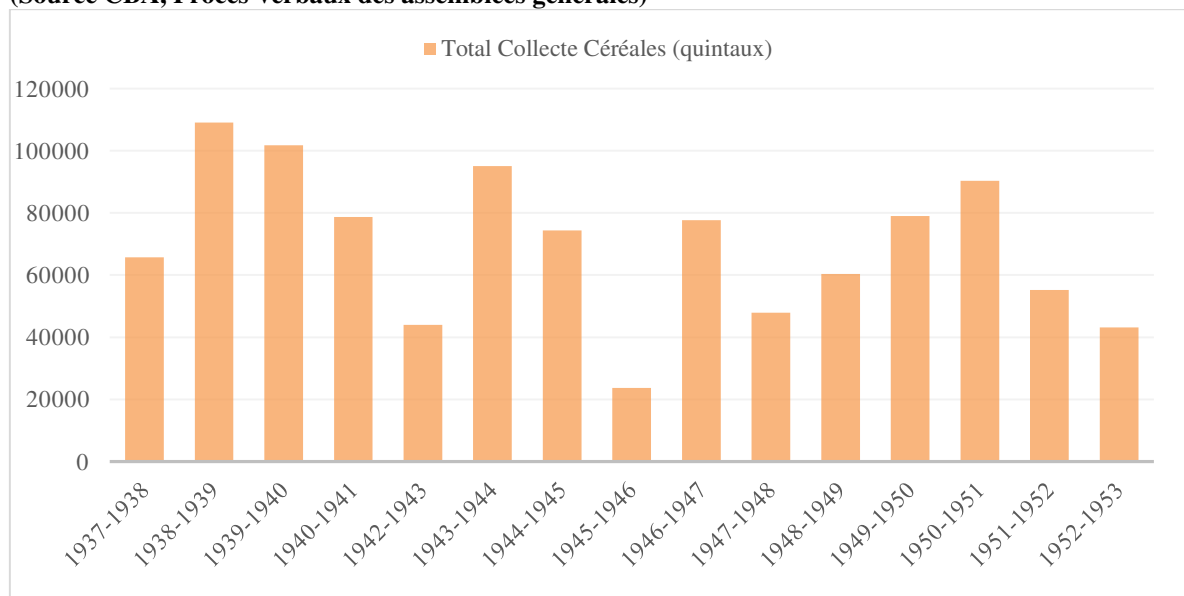
Figure II-4 - Répartition du chiffre d'affaires Céréales et Approvisionnement, 1945-1954
(Source CBA, Procès-verbaux des assemblées générales)



¹⁴⁶ Ibid., 1937.

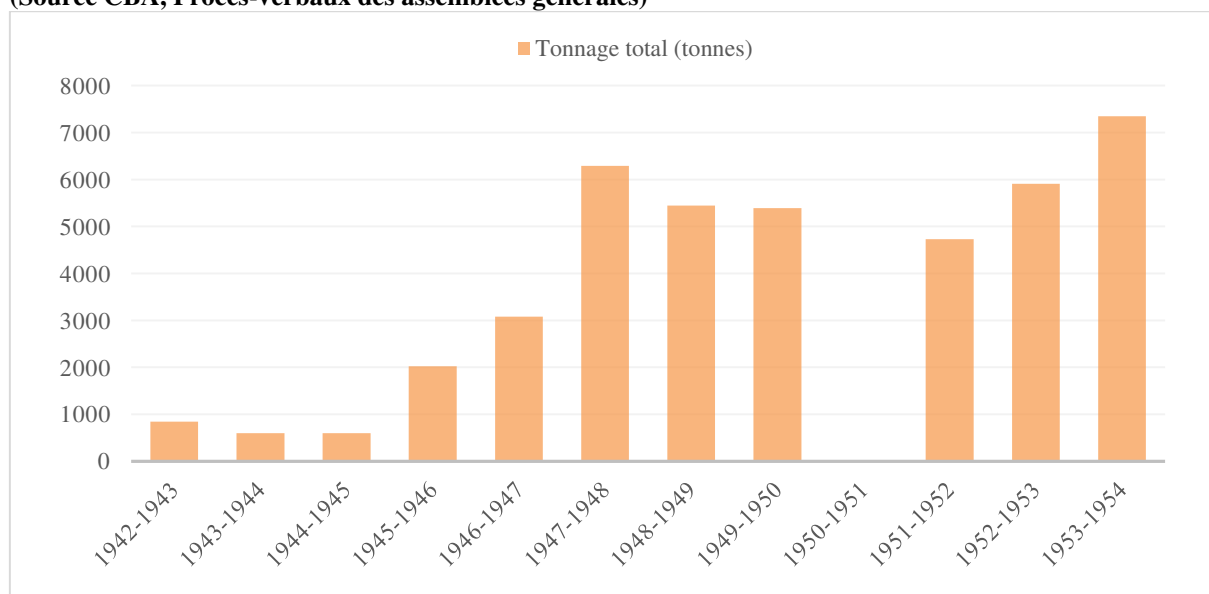
L'assemblée générale note d'ailleurs que la section « Céréales » est très souvent déficitaire, ce que l'on peut constater au vu de la fluctuation du tonnage collecté année après année [Fig.2.5].

Figure II-5 - Tonnage de céréales collectées par la CBA, 1937-1954
(Source CBA, Procès-verbaux des assemblées générales)



Ces fluctuations sont liées autant à la situation globale du département, au tonnage global de la récolte, aux aléas climatiques, au rapport de force entre la coopérative et les négociants, aux relations avec les adhérents. L'activité d'approvisionnement connaît au contraire un développement plus linéaire, la demande étant plus stable et prévisible [Fig.2.6].

Figure II-6 - Tonnage de produits d'approvisionnement gérés par la CBA, 1942-1954
(Source CBA, Procès-verbaux des assemblées générales)



L'organisation de la coopérative ne se limite pas à l'approvisionnement. Les résultats présentés dans les assemblées suivantes montrent la volonté d'améliorer la capacité de stockage et la qualité des dépôts de céréales. Ainsi par exemple, les dépôts de Feurs et Montbrison sont réaménagés. Ce sont les dépôts principaux de la coopérative qui traite également avec les dépôts de Veauche ou Saint-Galmier. À la fin de la guerre, la CBA a installé 40 dépôts de céréales, 45 en 1948. La coopérative organise sa proximité territoriale mais, au niveau du fonctionnement, tous les traitements administratifs sont réalisés à Montbrison. L'objectif avoué en 1948, à l'occasion du dixième anniversaire de la CBA, est la construction de « La Maison du Paysan », « une maison qui sera bien à nous, avec silos, centre de triage moderne, usine d'aliments pour bétail, magasins généraux et siège social »¹⁴⁷.

Nous avons quelques détails sur le type de matériel acheté par la coopérative pour améliorer son fonctionnement au cours de l'exercice 1942-1943 : « l'achat d'une pompe à blé (suceuse), d'un appareil de nettoyage, d'un concasseur, la construction d'une cellule d'ensachage à Veauche, l'aménagement du trieur de Montbrison, l'équipement d'un gazogène sur un nouveau camion, le tout ayant coûté près de 200 000 francs »¹⁴⁸. La coopérative a également acheté un immeuble à Montbrison, un nouveau camion et procédé à des aménagements dans les dépôts de Veauche et Montbrison. Enfin, elle a fait construire un garage sur ce dernier site. C'est le dépôt de Feurs qui est le mieux organisé, avec un élévateur central pour monter le blé à l'étage, blé qui peut être repris par simple gravité. « Cette organisation de centres de stockage, quoique déjà assez poussée est loin d'être complète. Il y aurait, à notre avis, grand intérêt à aboutir à la construction de plusieurs centres de stockage comme ceux que nous venons de décrire, ceci dans l'intérêt même de la Coopérative et aussi dans celui de la bonne tenue du marché du blé, car nous aurons évidemment à faire face à de très grosses récoltes et avec les difficultés qui ne manqueront pas de se produire dans ces années-là, il sera bon d'être paré complètement du danger de la conservation. Nous ne devons guère compter sur le négoce, qui dans les mauvaises années nous laissera bien le soin de stocker et financer »¹⁴⁹.

La collecte de blé reste l'activité dominante, mais la coopérative, en lien avec la Direction des services agricoles, a à cœur d'améliorer la qualité des productions céréalières du département. Elle lance donc une activité de production et de triage des semences afin de les tester et de les proposer à ses adhérents. Elle se heurte cependant à des résistances : « Là encore,

¹⁴⁷ Ibid., 1948.

¹⁴⁸ Ibid., 1943.

¹⁴⁹ Ibid.

les agriculteurs ne semblent pas avoir compris l'intérêt qu'il y aurait pour eux de changer régulièrement leurs semences de blé, comme ils le font pour la pomme de terre. 'Vos semences sont trop chères' disent-ils. À cela nous répondons : 'Non, pour un agriculteur qui sait faire ses comptes. D'autre part, il y a semence et semence' »¹⁵⁰. Les problèmes de vulgarisation sont également au menu de la CBA

Au cours de cette période, on passe progressivement d'une phase de construction de la CBA à une phase de gestion économique des outils. « Là ne doit pas se borner le rôle de votre Coopérative : elle doit apporter sa collaboration entière à la recherche de toute solution économique et sociale qui tend à l'amélioration des conditions de vie de l'Agriculteur et aussi du consommateur »¹⁵¹.

d) La création de la Coopérative d'élevage de la Loire, 1947-1953

Pour Florence Hellec, il existe une véritable culture autour de l'insémination artificielle, un « mythe » qui « fait de cette technique de reproduction des animaux un outil 'révolutionnaire' qui a contribué à sortir l'élevage français de la situation 'dramatique' dans laquelle il se trouvait aux lendemains de la seconde guerre mondiale »¹⁵². La Coopérative d'élevage de la Loire, par les innovations qu'elle a portées et sa présence dans le département, a sans doute contribué à la constitution d'une nouvelle culture autour de l'élevage.

L'invention de la technique est russe et remonte au début du XXe siècle. Elle est mise en œuvre avec succès en France au mois d'août 1946 par Martial Laplaud et Robert Cassou à la Bergerie nationale de Rambouillet. Cette même année, Robert Cassou crée le premier centre d'insémination à la Loupe (Eure-et-Loir). L'Union Nationale des Coopératives d'Élevage et d'Insémination Artificielle (UNCEIA) est fondée dès 1947. La Coopérative d'élevage de la Loire y adhère dès cette année : « L'assemblée décide une affiliation à l'Union nationale des coopératives d'insémination artificielle, qui a son siège à Paris, 7 rue Scribe. La souscription est de 10 000 francs par Centre ou Station. Cette union permettra une coordination heureuse entre Centres et elle facilitera leur approvisionnement »¹⁵³.

¹⁵⁰ Ibid., 1952.

¹⁵¹ Ibid.

¹⁵² Hellec, Florence, *La reconfiguration d'un métier de service face à l'injonction commerciale - Le cas de l'inséminateur de bovins*, Rapport de Thèse, Institut des Sciences et Industries du Vivant et de l'Environnement, Agro Paris Tech, 2008, p. 125.

¹⁵³ CEL, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1947.

L'organisation de l'insémination artificielle répond à une situation difficile pour les agriculteurs dont les exploitations sont trop petites pour assurer l'entretien d'un taureau. La reproduction du troupeau est assurée par un propriétaire de taureaux, qui ne laisse pas le choix du reproducteur. La monte naturelle comporte ses dangers, notamment la transmission de maladies. De plus, les critères de sélection des taureaux sont laissés aux notables du monde de l'élevage.

Les centres d'insémination bousculent les habitudes en proposant une méthode de sélection fondée sur les résultats des descendants autant que sur les caractéristiques du taureau. La pratique de l'insémination artificielle remet alors en cause la hiérarchie du monde de l'élevage. La sélection prenait en effet d'abord en compte la conformation du taureau, c'est-à-dire son allure générale, sa musculature, et les caractéristiques de ses parents. On connaissait ainsi les capacités de production laitière et de viande en amont, et l'innovation des centres d'insémination a été de suivre les performances des descendants. Ce faisant, les zootechniciens peuvent repérer l'apparition de maladies génétiques dans la descendance d'un taureau qui n'aurait pas lui-même déclaré la maladie. Les centres d'insémination cherchent également à réduire la dépendance des petits paysans en proposant des semences de qualité dont le prix est réduit du fait de l'organisation coopérative. Les cheptels des adhérents gagnent ainsi en qualité tout en garantissant un revenu correct. Enfin, l'objectif de la coopérative est de sécuriser le revenu des adhérents, fragilisé par les maladies contractées par son cheptel. La pratique de l'insémination artificielle garantit une sécurité sanitaire, une sécurité de gestation et une sécurité financière.

Une fois démontrées les hausses de productivité, l'insémination a de plus en plus de succès dans les élevages laitiers. Ceux-ci sont souvent plus petits et plus éloignés de l'influence des grands éleveurs dans les bassins de races historiques. « Les coopératives d'insémination ont connu leur âge d'or avec le développement des élevages laitiers spécialisés »¹⁵⁴. Elles participent en effet activement à la diffusion de la race Holstein aux côtés des Établissements départementaux d'élevage.

Les hausses de productivité sont plus difficilement quantifiables dans les élevages allaitants, qui recherchent un développement de la musculature et des qualités maternelles. Les naisseurs ne sont pas dans tous les cas les engraisseurs, ce qui rend difficile le suivi des animaux. De plus, du fait des conditions d'élevage des vaches allaitantes, laissées au pré alors que les vaches laitières sont traites matin et soir, la détection des chaleurs est malaisée. Il est également

¹⁵⁴ Hellec, *op. cit.*, p. 134.

plus difficile de manipuler une vache allaitante. Enfin, la monte naturelle est très ancrée dans la culture des éleveurs de bovins allaitants.

La première activité des centres d'insémination est de « s'équiper » en taureaux reproducteurs de qualité. Ils sont achetés auprès d'éleveurs d'abord sur leur conformation générale, ensuite sur leur descendance si l'éleveur peut la présenter. L'assemblée générale de 1947 précise également que « l'achat des taureaux est subordonné : à la tuberculination préalable, à l'acceptation du vagin artificiel, à la qualité de leur sperme »¹⁵⁵.

Après prélèvement de la semence et conditionnement en doses, les inséminateurs répondent aux demandes d'insémination des membres. L'agriculteur téléphone au Centre d'insémination dès détection des chaleurs, et l'intervention est programmée pour l'après-midi ou le lendemain. Le rayon d'insémination est assez large. Par ses statuts, la CEL peut, à l'origine, pratiquer son activité sur le département de la Loire et les cantons limitrophes. La première année, la coopérative n'ouvre pas de sous-stations qui rapprocheraient les inséminateurs des agriculteurs. Le rayon d'action en 1947 est donc de 15 kilomètres autour du Centre de Chalain-le-Comtal. « Mais pour cette première campagne, il faudra faire, à titre de démonstration, toute la plaine, les premiers contreforts montagneux, et même la région de Saint-Etienne et de Roanne »¹⁵⁶. Devant l'augmentation de l'activité de la CEL, des sous-stations sont ouvertes dans plusieurs villes, dès les années qui suivent la création de la coopérative. Ainsi, six sous-stations fonctionnent en 1948 : à Roanne et Saint-Etienne mais aussi à Saint-Symphorien-de-Lay, Belmont, Nérondes et Saint-Bonnet-le-Château. En 1949, le nombre de sous-stations est porté à treize.

Durant cette première période, la CEL développe son cœur de métier en ouvrant des sous-stations mais également en équipant ses inséminateurs. « Il a fallu également constituer le parc auto qui comprend : 2 Renault Juvaquatre Touriste, 2 Renault Juvaquatre fourgonnettes, 2 Renault 4CV, une 202 utilitaire, 2 202 Touriste, 2 Citroën 9CV »¹⁵⁷. Deux années se sont écoulées, et la coopérative s'éloigne déjà des tournées effectuées à vélo. La coopérative se dote également d'un atelier-garage pour assurer l'entretien de ses véhicules.

Une question importante concerne le prix de l'insémination qu'il faut distinguer des parts sociales à acquérir pour bénéficier des services de la coopérative. Il est rapidement décidé que chaque agriculteur doit acheter deux parts sociales de 100 francs chacune par vache qu'il

¹⁵⁵ CEL, Procès-verbal de l'assemblée générale de 1947.

¹⁵⁶ Ibid.

¹⁵⁷ Ibid., 1949.

souhaite voir inséminée. Par la suite, il doit s'acquitter du prix fixé par la coopérative pour chaque insémination réalisée. L'assemblée générale de 1947 fixe ce prix à 400 francs pour des doses de taureaux charolais et à 500 francs pour des doses de taureaux hollandais. Un an plus tard, en 1948, ce prix est jugé insuffisant par le directeur pour couvrir les frais de fonctionnement de la coopérative. Le prix retenu est variable, en fonction du prix de la viande de veau, avec un minimum de 700 francs. Il s'agit d'une proposition de Jean Papat, président de la Coopérative de Blé et d'Approvisionnement de la Loire.

La CEL bénéficie de l'agrément des services agricoles et de la licence ministérielle dès sa création. Le premier lui permet notamment d'emprunter auprès du Crédit agricole. Monsieur Menu, directeur de la Caisse régionale, est présent à l'assemblée générale de 1947. Outre ces aspects financiers, la coopérative coordonne son action avec les services vétérinaires et les services agricoles du département de la Loire. Leurs directeurs respectifs, Messieurs Rollet et Combe, assistent d'ailleurs à la majorité des assemblées générales et s'expriment souvent. Les services vétérinaires accompagnent la CEL dans sa lutte contre la stérilité, en organisant régulièrement des campagnes de détection et de traitement dans les villages volontaires. Ces campagnes sont financées par le ministère de l'Agriculture. La première campagne, menée en 1948, a permis de traiter et d'inséminer près de 1 000 vaches. Elles seront 3 000 en 1951. Au fil des années, on constate la présence aux assemblées générales de représentants des conseillers généraux de la Loire (Messieurs Jacquet, Thorat, Vicard, Ravel), d'un ingénieur du Génie rural (M. Chassin/Chassaing), de la Chambre d'agriculture de la Loire (Pierre Collet). Ces participations sont le signe d'une reconnaissance de l'importance du Centre pour l'agriculture départementale. Elles prouvent également la volonté de la coopérative de progresser sur le plan technique et d'assurer un meilleur fonctionnement de l'entreprise. Chacun dans son domaine apporte son expertise pour régler les détails du fonctionnement de la structure.

L'activité de la CEL répond également au projet d'amélioration globale de l'agriculture ligérienne. Ainsi la coopérative propose des solutions qui, appliquées globalement, peuvent contribuer à l'amélioration du cheptel. Cette démarche peut être constatée d'abord par le partenariat étroit avec d'autres acteurs du secteur de l'élevage, notamment le Contrôle laitier à partir de 1953 date à laquelle ce dernier « a repris son essor »¹⁵⁸, ensuite par l'intérêt porté à la conduite des élevages de leurs membres, ce qui se traduit enfin par la mise en place de nouveaux services complémentaires. Comme le rappelle Simon Dosson, président de la CEL, en 1947 : « Mais cette méthode n'est pas une panacée. Les questions d'alimentation, d'amélioration des

¹⁵⁸ Ibid., 1953.

sols ne devront pas être négligées »¹⁵⁹. L'assemblée générale constate ainsi la mise en place d'un service de désinfection des étables¹⁶⁰ ou encore la distribution d'un apport minéral pour améliorer l'alimentation du bétail¹⁶¹.

La création d'une coopérative ou d'un centre d'insémination permet enfin de rationaliser le profil de l'élevage de son territoire d'action. En effet, plusieurs races coexistent sur un même territoire, mais certaines apporteront un meilleur revenu à l'agriculteur. La coopérative a la mission de conseiller ses adhérents sur le type d'élevage à viser, même si le choix final du reproducteur est laissé à l'agriculteur. M.-A. Carron note pour la Creuse, département « Carrefour de races », que la création de la coopérative d'insémination permettra d'éviter les « 'curiosités', négations mêmes de l'élevage, résultant de croisements anarchiques entre races mal adaptées aux qualités des pâturages et au climat »¹⁶². On note dans les procès-verbaux des assemblées générales quelques références à ce processus de sélection du cheptel. Ainsi, en 1952, le rapport technique « mentionne l'emploi intensif du Charolais. Le but en est la production du veau de boucherie. Les agriculteurs coopérateurs sont mis en garde contre les dangers que présenteraient la conservation pour l'élevage des sujets ainsi obtenus »¹⁶³.

Outre cette activité première qui constitue le cœur du centre d'insémination, les administrateurs et les techniciens ont la lourde tâche de convaincre les éleveurs du bien-fondé de cette nouvelle technique. L'histoire de la Coopérative d'Élevage de la Loire rend compte de cette volonté d'explication. Les procès-verbaux des premières assemblées générales visent donc à fournir les explications concernant cette technique, puis les données chiffrées qui attestent de son efficacité.

Les procès-verbaux de ces premières années sont assez fournis et les buts de l'Insémination Artificielle, technique nouvelle qui suscite quelque méfiance, sont rappelés : il s'agit bien de lutter contre les épidémies, tout particulièrement de brucellose¹⁶⁴ et de fièvre aphteuse¹⁶⁵, et d'améliorer la qualité du bétail afin de garantir le revenu des agriculteurs adhérents. « La Société poursuit deux buts essentiels : d'abord la disparition des grandes

¹⁵⁹ Ibid., 1947.

¹⁶⁰ Ibid., 1951.

¹⁶¹ Ibid., 1953.

¹⁶² CARRON, M.-A., « Un centre d'insémination artificielle dans la Creuse », *Revue de Géographie* jointe au *Bulletin de la Société de géographie de Lyon et de la région lyonnaise*, Vol.25, n°4, 1950, p. 309.

¹⁶³ CEL, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1952.

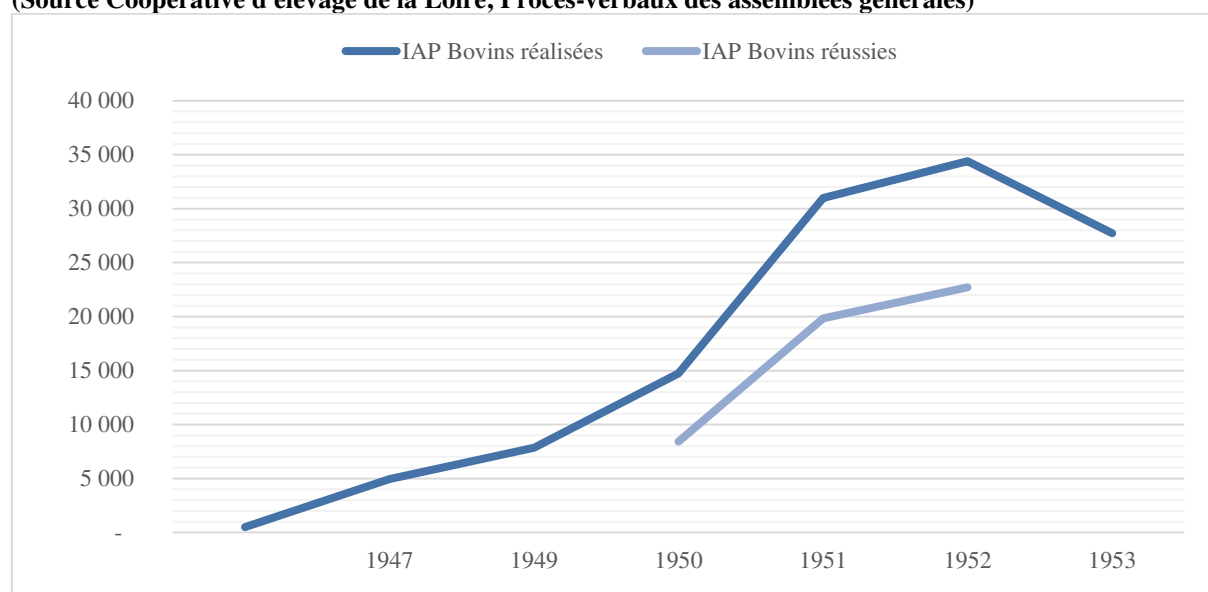
¹⁶⁴ Brucellose : maladie infectieuse bactérienne qui se manifeste le plus souvent par l'avortement de la vache, http://www.gds46.asso.fr/HTML/Infos_sanitaires/Brucellose/brucellose.pdf (page consultée le 16 avril 2013).

¹⁶⁵ Fièvre aphteuse : maladie virale animale qui peut affecter durement l'économie agricole du fait de sa propagation rapide et des conséquences sur les troupeaux infectés (perte de poids, chute de la production laitière), http://fr.wikipedia.org/wiki/Fi%C3%A8vre_aphteuse (page consultée le 16 avril 2013).

contagions qui entraînent dans le cheptel bovin un taux excessif de stérilité : vaginite et avortement épizootique ; puis l'amélioration de la qualité du bétail, qu'il s'agisse de produire de la viande ou du lait »¹⁶⁶. Ce discours est toujours en vigueur en 1948 : le directeur « rappelle le but primitif de l'Insémination Artificielle : la lutte contre les maladies contagieuses du bétail qui hélas ! abondent dans notre département. Pour cela, le Centre dispose de taureaux contrôlés tant du point de vue zootechnique que du point de vue sanitaire »¹⁶⁷.

Pour appuyer la démonstration de l'utilité de la nouvelle technique, il s'agit de présenter aux agriculteurs les résultats concrets de son utilisation, notamment le taux de réussite atteint lors d'une insémination artificielle première (IAP). Ce taux de réussite témoigne des progrès techniques des inséminateurs mais également des améliorations autour de l'acte lui-même, par exemple sur le plan de l'alimentation du troupeau. Entre 1948 et 1952, on constate une augmentation du nombre d'inséminations premières et une augmentation du taux de réussite [Fig.2.7].

Figure II-7 - Nombre d'IAP Bovins réalisées et réussies par la CEL entre 1947 et 1952
(Source Coopérative d'élevage de la Loire, Procès-verbaux des assemblées générales)



Les chiffres ainsi que les autres moyens de communication – par exemple l'ouverture du Centre à la visite tous les jeudis – ont pour but de convaincre les sceptiques. Les objections peuvent être nombreuses, on en trouve quelques traces parmi les procès-verbaux. Lors des assemblées de section de 1949, un adhérent demande « si une vache qui a déjà donné des

¹⁶⁶ CEL, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1947.

¹⁶⁷ Ibid., 1948.

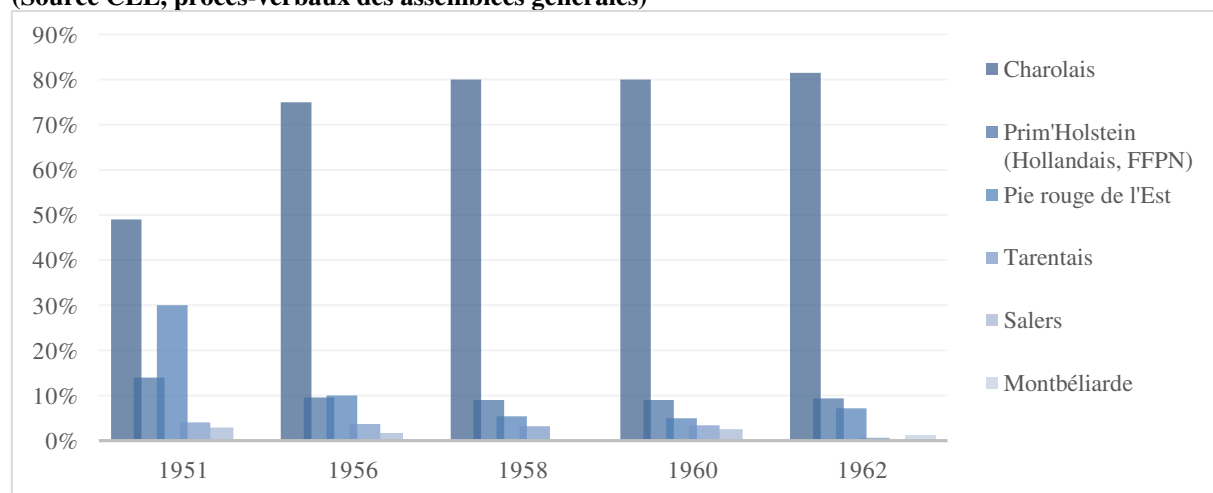
produits par l'insémination n'est pas à l'avenir difficile à féconder »¹⁶⁸. Le directeur, Monsieur Gauché, lui répond par la négative. André Blanc écrit : « Les esprits chagrins ne manquèrent pas de prévoir les pires inconvénients : les vaches ne féconderaient plus, les veaux, issus d'insémination, seraient impropres à la consommation voire, adultes, à la reproduction »¹⁶⁹. Par contre, pour cette première période, les assemblées générales ne donnent pas le nombre total d'inséminations pratiquées, non plus une estimation du cheptel dans le département, qui donnerait une indication de l'influence de la CEL.

Pendant cette période, la coopérative utilise huit taureaux [Tab.2.3]. On constate une augmentation du nombre de taureaux charolais que l'on retrouve dans l'évolution des races utilisées par la CEL pour réaliser les inséminations artificielles [Fig.2.8].

Tableau II-2 - Taureaux utilisés par la CEL en 1949, 1952 et 1953
(Source CEL, procès-verbaux des assemblées générales)

	1949	1952	1953
Charolais	3	5	7
Prim'Holstein (Hollandais, FFPN)	2	2	1
Pie rouge de l'Est	3	4	4
Tarentais	0	2	2
Salers	0	2	2
Total Taureaux	8	15	16

Figure II-8 - Races utilisées pour l'insémination artificielle par la CEL en 1951, 1956 et 1962
(Source CEL, procès-verbaux des assemblées générales)



¹⁶⁸ Ibid., 1949.

¹⁶⁹ BLANC, André, document personnel, manuscrit, 2010.

e) L'ORLAC, la création dans un contexte de hausse de la production laitière, 1961-1970

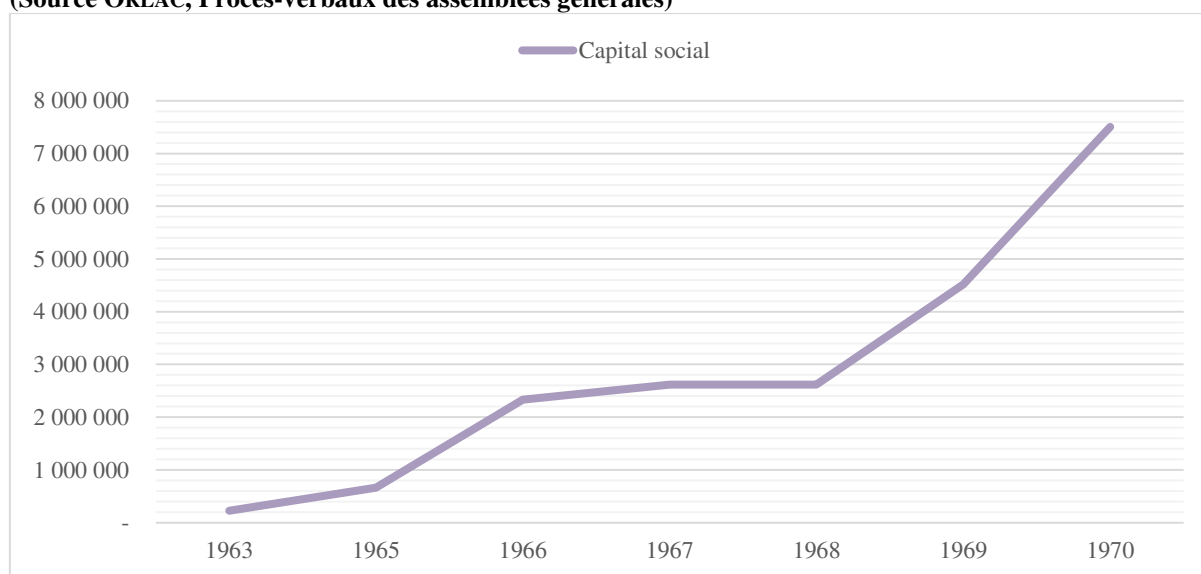
L'URLAC naît en 1961 de l'union de trois coopératives de la région Rhône-Alpes : l'UNION DES COOPÉRATIVES LAITIÈRES AGRICOLES DU BASSIN STÉPHANOIS (UCLABS), présidée par Louis Réocreux, les LAITERIES ET FRIGORIFIQUES COOPÉRATIFS DU SUD-EST présidée par Benoît Aurion et la COOPÉRATIVE LAITIÈRE AGRICOLE DE LA RÉGION GRENOBLOISE, présidée par Albert Génin. URLAC, pour Union régionale laitière agricole coopérative, union comme son nom l'indique, des trois coopératives fondatrices qui souscrivent chacune vingt-cinq parts sociales dans cette nouvelle coopérative. Dès l'année suivante, en 1962, elles sont rejointes par l'Union régionale d'expansion laitière. En 1965, la COOPÉRATIVE DES PRODUCTEURS DE LAIT DE LA RÉGION ROANNAISE rejoint le conseil d'administration. L'union devient une organisation, d'URLAC à ORLAC, en 1966. Deux ans plus tard, l'assemblée générale de 1968 rend compte de l'acte d'apport-fusion passé entre l'ORLAC et les coopératives qui la composent. « La fusion qui sera proposée à ratification tout à l'heure consacre le patient effort de recherche d'un équilibre nécessaire entre la dimension de l'outil économique et la participation des coopérateurs à sa gestion. La concentration pour elle-même n'a pas de sens coopératif. Seule la fusion des moyens et des volontés, au service de l'Entreprise Commune, est génératrice d'efficacité et de promotion des personnes »¹⁷⁰. La fusion doit permettre la mise en commun « du maximum des moyens dont peuvent disposer les producteurs-sociétaires pour une importante recherche fondamentale, tant au niveau de l'exploitation qu'au niveau de l'appareil économique et assurer à ce dispositif une dimension à la mesure de l'évolution nationale et européenne ». Les visées européennes sont donc présentes très rapidement. Une organisation concentrée sur le plan industriel mais décentralisée sur le plan humain est privilégiée pour garantir l'information des adhérents et une meilleure participation. L'ORLAC s'engage également à participer à la définition d'une politique laitière suivant les particularités de la région où elle est implantée, aux côtés des autres organisations professionnelles.

Au cours de l'AGE du 26 janvier 1968, la fusion entre l'ORLAC et les coopératives composant l'union est votée. Elle concerne donc L'UNION DES COOPÉRATIVES LAITIÈRES AGRICOLES DU BASSIN STÉPHANOIS et, à travers elle, la coopérative des producteurs de lait de la vallée du Gier, la coopérative des producteurs de lait de la région de Saint-Étienne, la coopérative des producteurs des Monts du Pilat, la coopérative des producteurs de lait de la vallée de l'Ondaine, la coopérative des producteurs de lait du Velay, la coopérative agricole et

¹⁷⁰ ORLAC, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1968.

laitière du Forez ; les LAITERIES ET FRIGORIFIQUES COOPÉRATIFS DU SUD-EST ; la COOPÉRATIVE AGRICOLE DE LAITERIE DE GIVORS ET SES ENVIRONS ; la COOPÉRATIVE DE VENTE DE LAIT DE CHAZELLES-SUR-LYON ; la COOPÉRATIVE LAITIÈRE DE LA VALDAINE ; l'UNION DE COOPÉRATIVES AGRICOLES DE STÉRILISATION ET DE TRAITEMENT DU LAIT. Les coopératives et unions citées sont absorbées par ORLAC. Cette fusion permet également à ORLAC d'avoir des adhérents individuels. L'intégration des coopératives est visible au niveau du capital social de la coopérative [Fig.2.9].

Figure II-9 - Capital social d'ORLAC, 1963-1970
(Source ORLAC, Procès-verbaux des assemblées générales)



L'union de coopératives adopte les statuts d'une coopérative agricole à sections. Ces sections sont au nombre de 21 : Plaine du Forez, Monts du Forez, Monts du Pilat, Velay, Monts du Lyonnais, St-Martin-en-Haut/St-Laurent-de-Chamousset Brevennes-Azergues, Brignais-Givors, Ain, Vienne, Terres Froides/Bourbre et Guiers/La Valdaine, Voiron/Bas-Grésivaudan, Grenoble, Vercors, Oisans, Matheysine/Trièves, et quatre sections autonomes : l'engagement total et l'engagement partiel en lait, l'apport en crème et les engagements divers. Chaque assemblées de section désigne trois délégués jusqu'à 150 sociétaires présents ou représentés et un délégué par tranche ou fraction de tranche de 150 sociétaires présents ou représentés. La circonscription territoriale de l'URLAC est vaste. Statutairement, elle couvre la région économique Rhône-Alpes et les régions économiques limitrophes¹⁷¹. Depuis sa création,

¹⁷¹ URLAC, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1963.

l'ORLAC fait de son organisation en sections une priorité. Elle respecte ainsi son passé d'union de coopératives, les diversités territoriales et la proximité avec les adhérents.

Ainsi organisée, l'ORLAC cherche à développer ses partenariats hors de sa zone de collecte. Ainsi elle se rapproche dès 1965 avec la Société laitière viennoise, l'URCAL de Nice, la SODIMA et INTERLACTA. Cette dernière structure est un partenariat avec L'AVENIR COOPÉRATIF D'Auvergne. Enfin, en 1970, l'ORLAC entre au capital de trois sociétés : VIVALP, MARTENS, SOLAMA. Ainsi elle remplit son rôle d'interface entre le marché et les agriculteurs et respecte son rôle d'outil de réduction des coûts de transaction.

L'ORLAC se dote d'infrastructures en lien avec sa collecte en augmentation. En effet, la collecte de lait augmente rapidement au cours de ces premières années de création. Ainsi, entre 1965 et 1968, elle a augmenté de 40%. La collecte est passée de 92 millions de litre en 1963 à plus de 200 millions en 1968. Toujours en 1968, l'ORLAC a produit plus de 7 000 tonnes de beurre, contre 2 400 tonnes les années précédentes. Devant ces augmentations, les investissements sont réalisés plus rapidement que prévus. L'assemblée générale réunie extraordinairement le 11 mai 1968 souligne la volonté d'ORLAC de réduire l'expansion de la collecte en limitant le nombre de nouveaux adhérents. La coopérative se retrouve face à un changement dans ses priorités, comme le souligne Vatin : « La croissance de la production de lait et la disparition progressive de la transformation fermière modifieront bientôt la nature des problèmes. Il ne s'agira plus pour les usines de s'assurer un approvisionnement régulier en matière première, mais de rationaliser leurs frais de collecte, en augmentant la densité kilométrique, en installant des tanks de réfrigération qui permettent de réduire la fréquence des collectes, en dissuadant les petits producteurs »¹⁷².

Pour améliorer la fluidité, il s'agit d'abord de penser la gestion des usines, surtout pour l'Orlac qui possède du fait de son passé quelques sites. L'usine d'Estressin a été inaugurée le 1^{er} juillet 1966, et les premiers ateliers de stérilisation et de beurrerie y ont été transférés. Le stockage s'organise sur le site de Vienne. En 1967, dans le cadre de la réorganisation des usines, les ateliers de yaourts et de pâtes fraîches ont été transférés sur le site de Vienne. Cette même année, les premiers équipements de froid à la ferme sont testés en Isère et l'extension vers les départements du Rhône et de la Loire sont prévus. Les investissements de l'année 1969 portent sur la création d'une usine de poudre de lait et d'aliment-veau, l'extension des équipements de Vienne et la mise en place progressive d'un parc auto à réfrigération autonome.

¹⁷² VATIN, *op. cit.*, p. 120.

Au cours de cette période, les innovations se développent également à la ferme, notamment avec la généralisation de l'utilisation de machines à traire. Les difficultés techniques liées à ce matériel sont surmontées à la veille de la première guerre mondiale et les machines à traire se répandent en Australie et en Nouvelle-Zélande, pays dominés par l'élevage extensif. Leur utilisation s'étend aux États-Unis entre les deux guerres. Il faut attendre les années 1950 pour voir leur usage se généraliser en France. À cela, trois raisons principales : la taille des exploitations, réduites, qui permet une traite manuelle facilitée par une main-d'œuvre encore abondante jusque dans ces années ; une exigence quantitative à la Libération, puisque la machine à traire fait perdre un demi-litre de lait environ, ce qui est impensable en période de pénurie ; une exigence qualitative enfin, puisque la traite mécanique garantit une qualité supérieure tant que le matériel est utilisé correctement et lavé après chaque usage pour éviter les développements microbiens. Il faut donc que le matériel soit lavable facilement, et également que les producteurs comprennent l'importance de la qualité bactériologique de leur lait. Un contrôle systématique et la mise en place de primes ou d'amendes finissent par convaincre tous les producteurs.

Le problème de la réfrigération du lait est également crucial. En effet, un lait refroidi se conserve un peu plus longtemps et peut parcourir de plus longues distances. Sa température doit descendre assez rapidement à 6° pour éviter tout risque de contamination. La technique traditionnelle qui consiste à refroidir le lait par contact avec le l'eau du puits ou d'un ruisseau n'est pas satisfaisante. La mise en œuvre du ramassage en vrac va contribuer à accélérer l'installation de tanks réfrigérants dans les fermes. En effet, on ne peut mélanger un lait refroidi à un lait qui ne l'est pas, sous peine de corruption du bon lait. « Une fois de plus, donc, les producteurs semblent avoir 'gagné' dans la défense de leur espace, puisque la réfrigération, comme la traite, sont restées 'à la ferme'. [...] Mais surtout, cette 'victoire' des producteurs est bien trompeuse. Le tank de refroidissement apparaît moins en effet comme une installation de la ferme que comme un avant-poste de l'usine, qui impose sa propre logique technico-économique. Ainsi le développement de la collecte en vrac n'a pu se faire qu'au prix d'une mutation considérable des campagnes laitières : concentration des exploitations, élimination des petits producteurs, rationalisation du ramassage par des accords inter-entreprises, mettant en difficulté les structures coopératives... Dans le respect apparent de l'autonomie des producteurs, le principe de fluidité industrielle l'a en fait largement emporté »¹⁷³.

¹⁷³ Ibid., p. 128.

Outre les investissements matériels qui assurent la collecte et la transformation du lait, l'ORLAC organise sa stratégie de recherche de nouveaux débouchés. Le directeur présente en 1969 la recherche menée au sein des bureaux d'études techniques et commerciaux de la coopérative, dans trois directions : les possibilités offertes par le marché actuel et à venir, la mise au point de nouveaux produits et conditionnements en fonction des nouvelles possibilités techniques, et la recherche fondamentale concernant le lait. La recherche menée a pour objectif de satisfaire les différentes attentes des consommateurs. Le marketing qui accompagne la sortie de nouveaux produits est essentiel pour le développement de l'entreprise. La direction étudie « pour la prochaine campagne, tout un plan d'actions promotionnelles et de rénovation des méthodes de vente ».

L'ORLAC participe, au sein de la SODIMA, au lancement d'une marque nationale, Yoplait, en 1966. En 1969, Yoplait est passé au deuxième rang des marques régionales. Au niveau régional, la coopérative met en place une nouvelle structure commerciale. Elle recherche des débouchés non seulement en termes de nouveaux produits, ce qu'on appelle les produits frais – yaourts, desserts lactés – mais aussi à l'international, en commençant par l'Italie. Dès 1967, cette dernière option se révèle devenir une part importante de l'activité de l'ORLAC. Les actions de commercialisation continuent de porter sur les produits frais, avec une progression des ventes très intéressante. La hausse des ventes du lait de consommation est moins élevée, mais reste satisfaisante. En 1970, une augmentation des gammes de conditionnement du lait de consommation permet d'en augmenter les ventes.

À la fin de cette période de création, l'ORLAC s'est constituée en tant que véritable coopérative régionale avec des sections dans lesquelles s'organise la vie coopérative avec les sociétaires. Ils sont au nombre de 13 000 en 1970. Afin de valoriser correctement leur production, la coopérative se dote d'outils performants que ce soit pour le conditionnement du lait de consommation ou la production de produits frais qui rencontrent les faveurs des consommateurs. Les rapports évoluent avec la rationalisation de la collecte, l'industrialisation des entreprises et surtout avec la spécialisation des exploitations, poussée par les pouvoirs publics dans un contexte de pénurie à la sortie de la guerre. Cependant, dans les années 1960, il n'y a plus de pénurie, plutôt des excédents à écouler. D'où une rationalisation de la collecte, un choix des zones à collecter, l'implantation de tanks refroidissants dans les fermes. Toute une somme d'actions qui fragilisent les producteurs. Et ne favorise pas le maintien des plus petits producteurs. Les coopératives ont équipé les fermes de tanks gratuitement, obligeant les firmes

privées à faire de même. Par contre, face au mouvement de rationalisation et de concentration, les coopératives ont finalement dû suivre le chemin capitaliste.

f) Conclusion

Au cours de cette période que nous avons définie comme étant de « création », la volonté de professionnalisation des coopératives est forte. Elle passe tout d'abord par l'organisation matérielle, économique et financière du fonctionnement de l'entreprise coopérative. Il lui faut ensuite faire ses preuves face aux adhérents-sociétaires, pour les convaincre de l'utilité de la nouvelle structure et des services qu'elle propose. Enfin, la professionnalisation se fait au service d'un projet global pour l'agriculture départementale et les agriculteurs. Après cette période de création et d'organisation, la coopérative est installée, et l'entreprise semble prendre le dessus, du moins dans les procès-verbaux des assemblées générales.

2. Développer l'activité

Tableau II-3 – La CBA et la CEL, deuxième période : développer l'activité

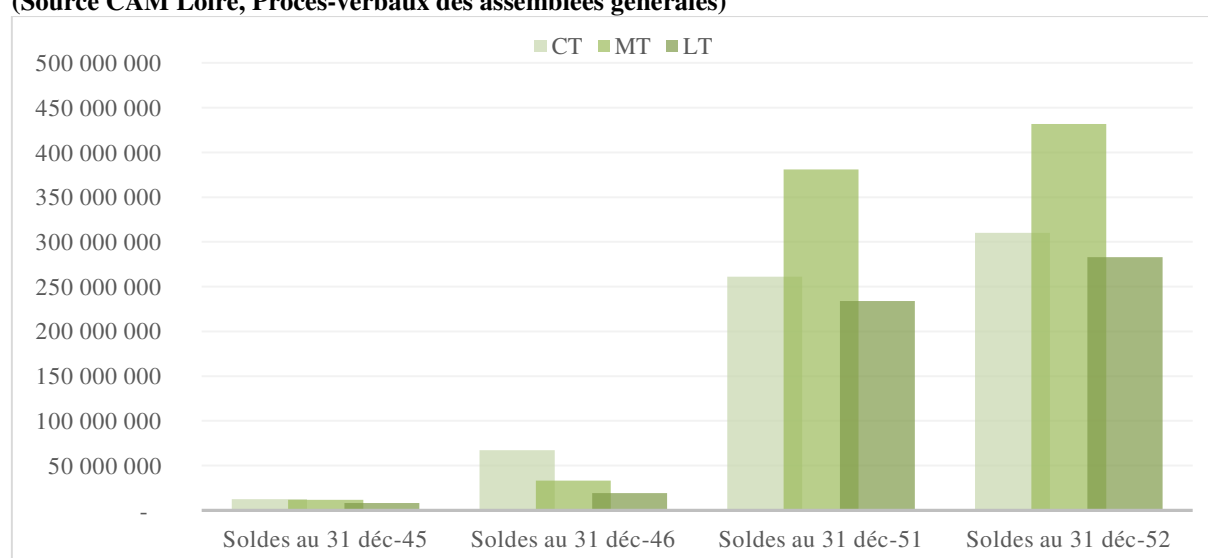
CBA – 1955-1973	CEL – 1954-1983
Atteindre une viabilité économique.	Atteindre une viabilité économique.
Le discours du président n'est pas rapporté.	Le discours du président n'est pas rapporté.
Les données présentées concernent les chiffres de collecte et les résultats économiques de la coopérative.	Les données présentées sont le nombre d'insémination et le taux de réussite.

CRÉDIT AGRICOLE LOIRE-HAUTE-LOIRE	1947-1955
SICAREV	1973-1988
ORLAC	1971-1983

a) La création de la Caisse régionale de Crédit Agricole de la Loire, 1947-1955

L'immédiat après-guerre est synonyme de réorganisation pour l'institution Crédit agricole. Elle se traduit au niveau national « par la pose de la dernière pierre, la Fédération nationale du Crédit agricole, créée en 1945 à l'initiative de Louis Tardy qui en sera le premier président »¹⁷⁴. Dans le département de la Loire, les deux Caisses existantes, roannaise et forézienne, fusionne au sein d'une même Caisse régionale sise à Saint-Etienne. Si ce rapprochement permet de rassembler les forces des organisations, tout reste à faire en termes de collecte de l'épargne et d'autofinancement de l'activité de prêts. Cet objectif est constamment rappelé lors des premières années d'existence de la Caisse régionale de la Loire. Des prêts qui augmentent d'ailleurs fortement durant cette période, comme nous pouvons le constater sur le graphique [Fig.2.10].

Figure II-10 - Soldes des prêts CT, MT et LT au 31 décembre 1945, 1947, 1951 et 1952
(Source CAM Loire, Procès-verbaux des assemblées générales)



Comme le rappelle Christian Bosséno et André Gueslin, « les années de l'immédiat après-guerre vont être celles du premier décollage de l'activité du Crédit agricole »¹⁷⁵. Nous avons pu constater ce décollage pour la Loire grâce à l'augmentation des prêts accordés. L'assemblée générale de 1955, célébrant le cinquantenaire de la présence du

¹⁷⁴ BOSSÉNO, Christian, GUESLIN, André, *1894-1994, Crédit agricole, un siècle au présent*, Paris, Hervas, 1994, p. 127.

¹⁷⁵ Ibid.

Crédit agricole dans le département, est l'occasion de faire une synthèse du capital social [Fig.2.11] et des dépôts reçus [Fig.2.12] depuis 1914.

Figure II-11 - Crédit agricole de la Loire, capital social 1914-1954
(Source CAM Loire, Procès-verbal de l'assemblée générale de 1955)

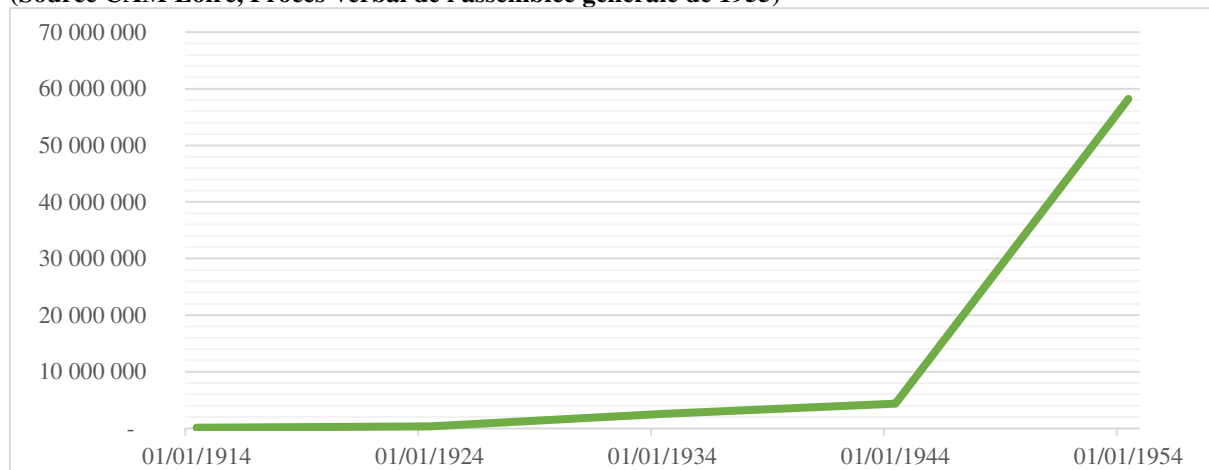
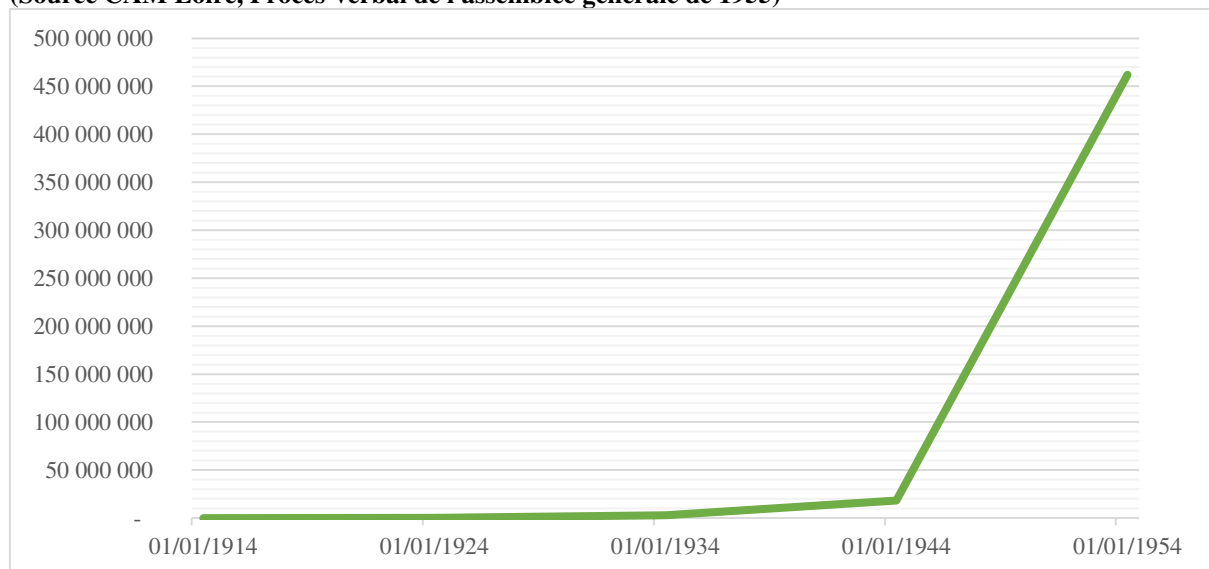


Figure II-12 - Crédit agricole de la Loire, dépôts de fond 1914-1954
(Source CAM Loire, Procès-verbal de l'assemblée générale de 1955)



Nous constatons les progrès de l'activité de la Caisse régionale dans les procès-verbaux des assemblées générales à travers les chiffres communiqués mais aussi par la forme prise par ces derniers. Les procès-verbaux se sont standardisés et reprennent d'année en année les mêmes informations. Selon nous, cela indique une professionnalisation de l'activité. Pour cette institution, et sur la période étudiée à travers les procès-verbaux, il s'agit de la période la mieux documentée par ces documents officiels.

c) La SICAREV vers la professionnalisation, 1973-1988

L'assemblée générale de 1973 ouvre une nouvelle phase dans la rédaction des procès-verbaux. Ils sont plus fournis et donnent des indications sur les orientations suivies et les difficultés rencontrées.

La coopérative se tourne résolument vers la recherche de débouchés pour les productions de ses adhérents. À cette époque, la SICAREV écoule les bovins maigres à Monaco et le reste à Marseille. À partir de 1974, l'Union Bétail Viande organise les exportations de brouillards vers l'Italie. La SICAREV traite également avec la Société interprofessionnelle du bétail et des viandes (SIBEV), à laquelle elle commence à vendre des animaux en 1974 : « rubrique nouvelle en 1974, ont représenté 21,2% du tonnage vendu (639 tonnes) »¹⁷⁶. La SIBEV est l'Office créé en 1953 pour réguler le marché de la viande, à l'instar de l'ONIC¹⁷⁷ en son temps, puis d'Interlait. Au niveau des organisations étatiques, la SICAREV est également en lien avec le Fonds d'Orientation et de Régulation des Marchés Agricoles (FORMA), qui accorde notamment des aides aux groupements de producteurs chargés de la commercialisation des produits de leurs adhérents. Le rôle de ce fonds d'aide est d'équilibrer les revenus des agriculteurs dans le cas de crises de surproduction.

Outre la mise en place d'organismes nationaux, l'organisation du secteur de l'élevage se fait également au niveau local par le biais des services départementaux de l'État. Ainsi, le directeur des Services vétérinaires du département revient dans son intervention lors de l'assemblée générale de 1974 sur la nécessité d'instaurer un règlement commun à tous les abattoirs afin d'harmoniser la pesée des carcasses. Les abattoirs sont ensuite soumis à un agrément, ceux ne l'obtenant pas sont supprimés. « Monsieur Castex, directeur départemental de l'agriculture, précise ensuite en quelques mots le souci de l'autorité gouvernementale de rendre de plus en plus rigoureux le marché de la viande. Il est désormais certain, qu'en cette matière et à tous les niveaux, une politique sévère et impitoyable sera appliquée »¹⁷⁸.

Parallèlement, la SICAREV organise son activité autour de deux structures principales à Saint-Etienne et Montbrison. La cheville¹⁷⁹ stéphanoise approvisionne au niveau local bouchers et collectivités. La coopérative envisage également d'entamer des travaux pour rénover

¹⁷⁶ SICAREV, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1975.

¹⁷⁷ Office national interprofessionnel des céréales, successeur en 1940 de l'Office national interprofessionnel du blé (ONIB) créé en 1936.

¹⁷⁸ SICAREV, Procès-verbal de l'Assemblée générale, 1975.

¹⁷⁹ Cheville : vente des carcasses aux abattoirs, en gros ou demi-gros.

l'abattoir de Montbrison dont elle est gestionnaire. La SICAREV alimente son activité avec des bêtes en provenance de la Loire mais également d'autres horizons, notamment pour répondre à la demande en Limousines de la cheville de Saint-Etienne. L'assemblée générale de 1974 remarque que le nombre de bovins en provenance de la Dordogne et de l'Aveyron a augmenté.

En 1974, la SICAREV compte quatre magasins de détail, à Boisset, Feurs, Chazelles-sur-Lyon et Saint-Priest. Un cinquième est en cours d'ouverture à Pouilly-sous-Charlieu. Ces magasins constituent un débouché sérieux, qui écoule 14% du tonnage de la SICAREV. Ils permettent également un apport continu d'argent frais. À l'origine spécialisée dans l'abattage de bovins, la coopérative diversifie son activité en 1973 en commençant la commercialisation de veaux. « Les débouchés en cette matière sont sérieux et réguliers »¹⁸⁰. Enfin, afin d'améliorer sa gestion, la SICAREV se dote d'un nouveau matériel mécanographique en 1975, en collaboration avec l'Union régionale des coopératives agricoles et LOIRAGRI, filiale de la CBA

La qualité des troupeaux reste une préoccupation de la SICAREV car une vache abattue en urgence peut coûter cher à l'éleveur : les dirigeants ne ménagent pas leurs efforts pour faire comprendre aux éleveurs qu'il ne faut pas tarder pour enlever une vache malade, dont la guérison est aléatoire, qui risque de perdre du poids et d'être saisie totalement ou partiellement en fonction de la qualité de la viande.

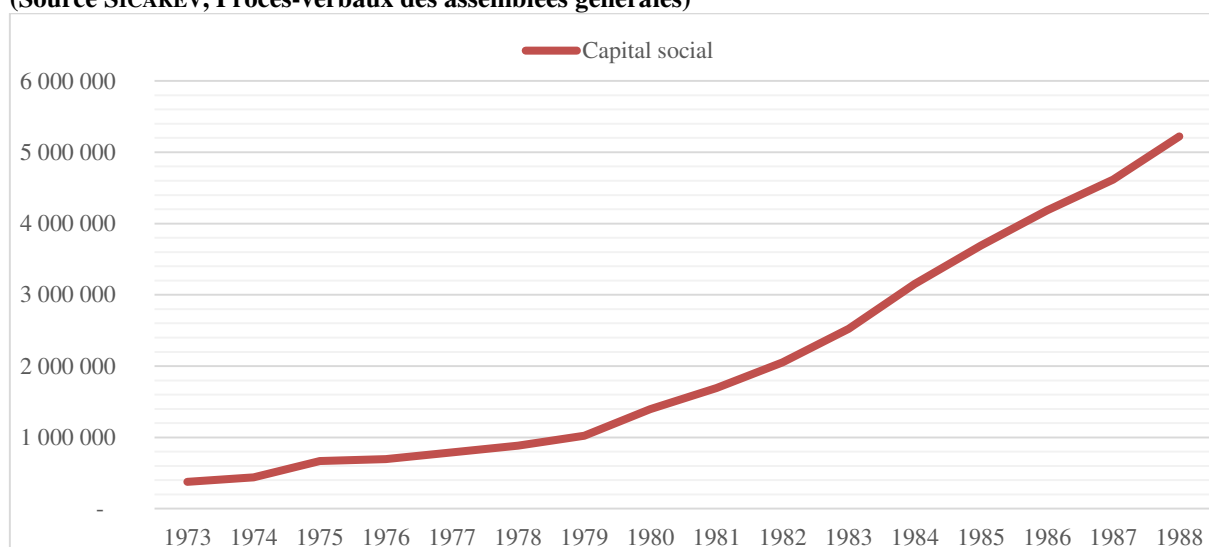
Les progrès de l'organisation de la SICAREV sont brisés dans leur élan en 1976 par des pertes financières importantes liées à des agissements frauduleux de la part d'un salarié à Marseille. Pertes qui justifient la tenue d'une assemblée générale extraordinaire pour décider de la poursuite des activités de la coopérative. Le chiffre d'affaires de la SICAREV augmente pourtant, et la coopérative se trouve confrontée au même souci de capital social que la CBA. Des mesures sont prises pour permettre l'augmentation de ce poste, notamment l'« application sur toutes les ventes des adhérents d'un pourcentage de 0,5% limité à un plafond de 5% sur le chiffre traité annuellement »¹⁸¹. La coopérative doit également s'engager à porter une grande attention à sa gestion.

Jean Colombat devient président de la SICAREV dans ce contexte troublé en 1978. Sa première mission est de mener à bien le redressement de la coopérative. En effet, si le capital social [Fig.2.13] a augmenté, les difficultés ne sont pas terminées.

¹⁸⁰ SICAREV, Procès-verbal de l'Assemblée générale, 1975.

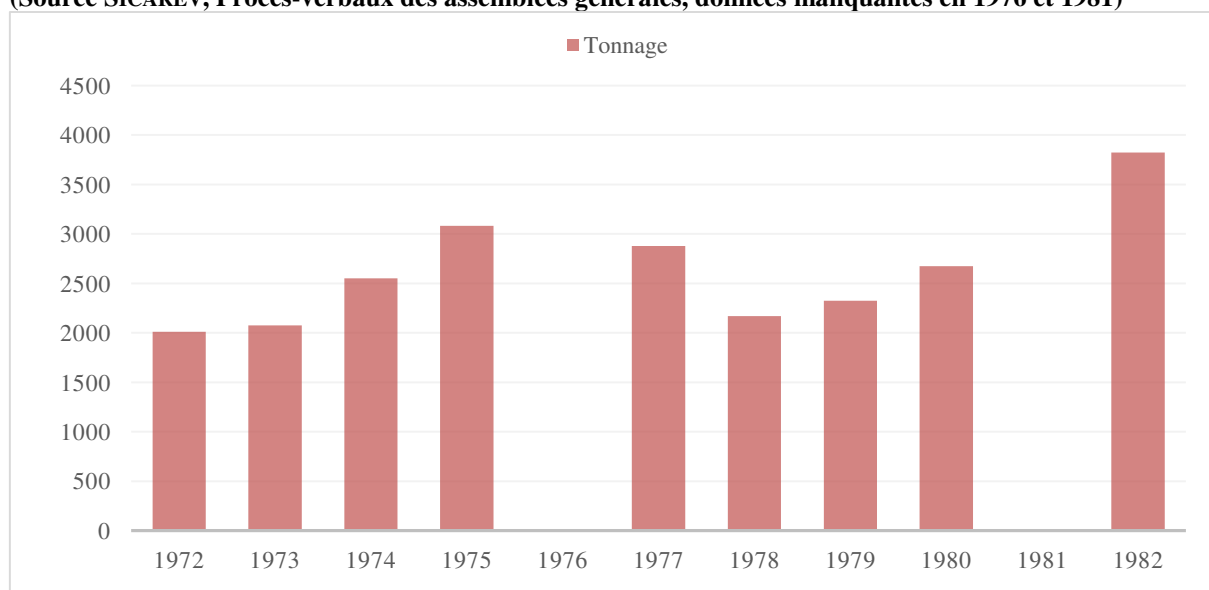
¹⁸¹ Ibid., 1977.

Figure II-13 - Capital social de la SICAREV, 1973-1988
(Source SICAREV, Procès-verbaux des assemblées générales)



Le président Colombat, dont l'action va marquer durablement la coopérative, s'attelle à une première restructuration des activités. Dès 1978, l'activité « Limousine » est réduite à la cheville de Saint-Etienne, car peu rentable. L'activité marseillaise a, quant à elle, cessée dès le 1^{er} août 1976. La coopérative met fin à l'activité veaux naissants, qui n'était pas rentable, en février 1980. Par contre, l'embouche¹⁸² augmente de 20%. Le tonnage global traité par la coopérative reste stable [Fig.2.14].

Figure II-14 - Tonnage traité par la SICAREV, 1972-1982
(Source SICAREV, Procès-verbaux des assemblées générales, données manquantes en 1976 et 1981)



¹⁸² Embouche : technique d'élevage consistant à nourrir le bétail en vue d'un engraissement rapide.

En 1980, l'activité est redressée, la coopérative atteint un équilibre financier bienvenu. L'accroissement de l'activité est même remarquable au cours de l'exercice 1981 présenté au cours de l'assemblée générale de 1982. Le chiffre d'affaires a augmenté de 41% en une année, créant de fait des problèmes de débouchés et de financement. C'est également au cours de cette année que la SICAREV reprend l'activité de la société VIFEXPORT, en dépôt de bilan. La coopérative récupère ainsi une activité de commercialisation des animaux destinés à l'exportation.

En 1984, suite à la démission de M. Dutoit, M. Guinier, nouveau directeur général, met en place des actions de réorganisation impliquant notamment la rationalisation des achats et l'affectation des salariés à des postes où leur habilité est reconnue. Cependant, la stratégie mise en œuvre pendant deux ans n'est pas en accord avec le conseil d'administration, ce qui débouche sur la démission de M. Guinier en septembre 1985, remplacé par Bernard Pouillon. Les difficultés de la SICAREV ne sont pas terminées. La coopérative a une nouvelle fois besoin du soutien des organisations agricoles départementales pour participer à son capital social. Elle le détient en propre jusqu'en 1988, date à laquelle elle devra le rendre à chaque organisation par cinquième. En échange, elle s'engage à plus de rigueur dans sa gestion, surtout pour enfin arriver à régler les adhérents en 21 jours maximum après enlèvement des animaux. La question de l'adéquation de la production avec la consommation finale est d'actualité en cette année 1984. Suite aux questions du docteur Jean-Claude Plat, directeur de la Coopérative d'élevage de la Loire, Jean Colombat présente les évolutions suivantes du marché de la viande :

- « - Ne pas désespérer dans toutes les qualités.
- Nous allons vers une viande de qualité moyenne pour le budget familial.
- Pour le producteur, trouver une viande performante, qui paie.
- Les jeunes bovins sont surtout exportés vers l'Italie.
- Les bouchers commercialisent 45% de viande de bonne qualité.
- Les grandes surfaces ont commencé à se faire concurrence sur la qualité »¹⁸³.

Selon lui, il faut que la CEL se dirige vers le développement de races prolifiques, avec un bon développement squelettique et des vêlages faciles, en un mot, des « animaux de bon gabarit avec grande conformation »¹⁸⁴ ¹⁸⁵.

¹⁸³ SICAREV, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1984.

¹⁸⁴ Conformation : forme et disposition des muscles, caractérisée par une lettre : E.U.R.O.P désignant la qualité de la carcasse.

¹⁸⁵ SICAREV, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1984.

Les évolutions dans les élevages prennent du temps, il faut donc que la SICAREV continue à trouver des débouchés pour tous les animaux qu'elle commercialise. Pour satisfaire la demande, elle s'est équipée d'un atelier de mise sous vide à l'abattoir de Montbrison. Un service commercial a également été mis en place.

Au terme de cette période compliquée pour la SICAREV, un nouveau duo dirigeant est en place durablement et les prémisses d'une nouvelle organisation se font sentir afin d'améliorer l'articulation entre l'offre et la demande. Le secteur de la viande est maintenant régulé par les offices et soumis, comme les autres productions agricoles, aux décisions européennes. La recherche des débouchés reste pourtant l'objectif premier d'une coopérative qui arrive à maturité.

d) La Coopérative de Blé et d'Approvisionnement de la Loire, 1955-1973

Les procès-verbaux à cette période s'uniformisent : le rapport d'activité est présenté par le directeur, le président s'occupe de l'ouverture de l'assemblée et du vote des résolutions. Le rapport d'activité reste assez développé pour nous donner des informations sur la marche de la coopérative, mais les interventions du président ne sont plus consignées. La période est marquée par le décès de Jean Pupat, président fondateur de la CBA, le 12 janvier 1960. Sa mémoire est honorée lors d'une cérémonie au début de l'assemblée générale de 1961.

Dans les relations avec les adhérents, on sent un peu de résignation. On retrouve encore des traces des propos tenus pendant la période précédente sur le manque d'implication ou de fidélité, mais il est désormais acquis que les adhérents sont au fait du fonctionnement de la coopérative et agissent donc en pleine connaissance de cause. Un exemple parmi d'autres, celui des parts sociales : « Là également, nous pensons qu'il n'est point besoin d'insister. Vous le savez maintenant, une Coopérative ne peut travailler qu'avec ses adhérents. Or, pour être adhérent, il faut posséder des parts. Celles-ci sont indispensables pour nous permettre d'obtenir les avances nécessaires au financement de vos récoltes. Ces parts produisent d'ailleurs un intérêt de 5%, ce qui n'est pas si mal »¹⁸⁶.

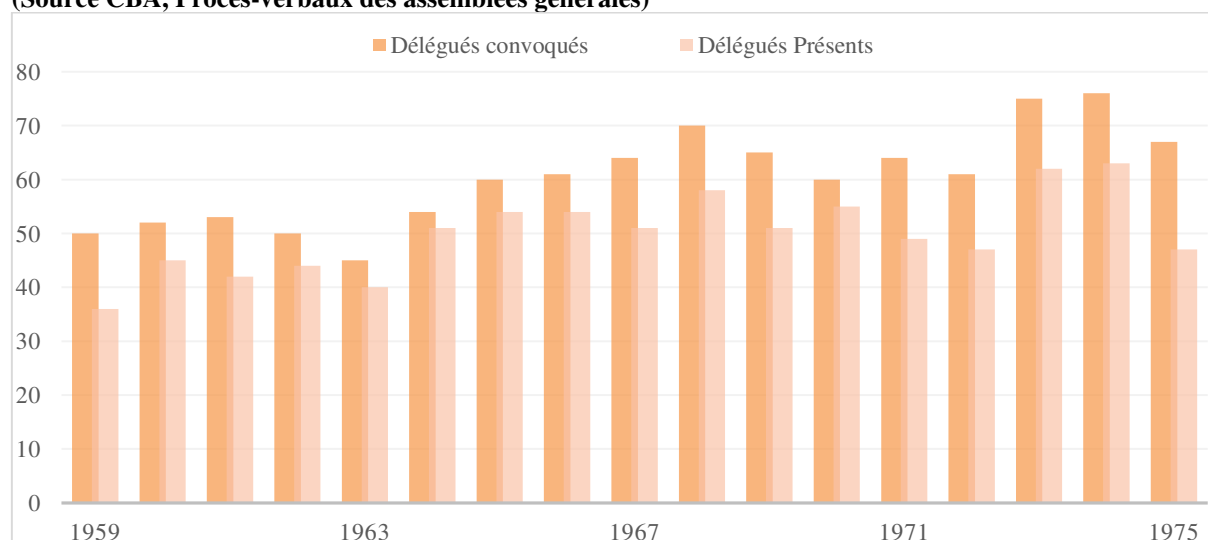
Le capital social reste un problème récurrent car il reste faible au regard des opérations menées par la coopérative. Lors de l'assemblée générale de 1964 est décidé que « la ristourne

¹⁸⁶ CBA, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1956.

aux adhérents sera faite en parts sociales à tous les membres ayant réajusté leurs parts au minimum de 30 francs à la date du 30 juin 1964 à raison d'une part gratuite pour une part souscrite. Le Conseil d'administration pense que cette mesure favorisera à l'avenir la souscription des parts sociales et permettra de donner satisfaction à la Caisse nationale de Crédit agricole avec qui nous avons pris l'engagement de porter, dans un délai de trois ans, le capital social à 1 100 000 francs »¹⁸⁷.

La CBA garde une proximité territoriale forte en organisant en moyenne treize assemblées de section par an à partir de 1956. De plus en plus de délégués sont convoqués, jusqu'à 76 en 1974. 63 seront présents à l'assemblée plénière de cette année [Fig.2.15].

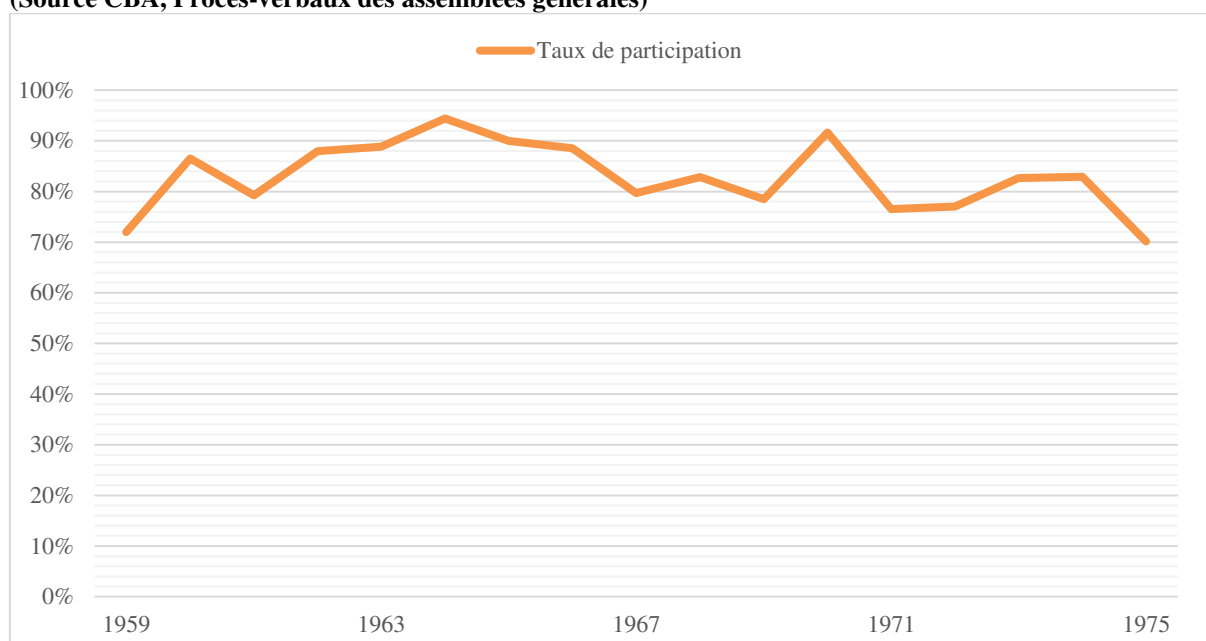
Figure II-15 - Délégués convoqués et présents aux assemblées générales de la CBA entre 1959-1975
(Source CBA, Procès-verbaux des assemblées générales)



Grâce à la désignation de délégués, la CBA n'est plus confrontée au problème du quorum à atteindre qu'elle avait rencontré les années précédentes. Elle arrive également à maintenir un taux de participation supérieur à 70% [Fig.2.16].

¹⁸⁷ Ibid., 1964.

Figure II-16 - Taux de participation aux assemblées générales plénières de la CBA, 1959-1975
(Source CBA, Procès-verbaux des assemblées générales)

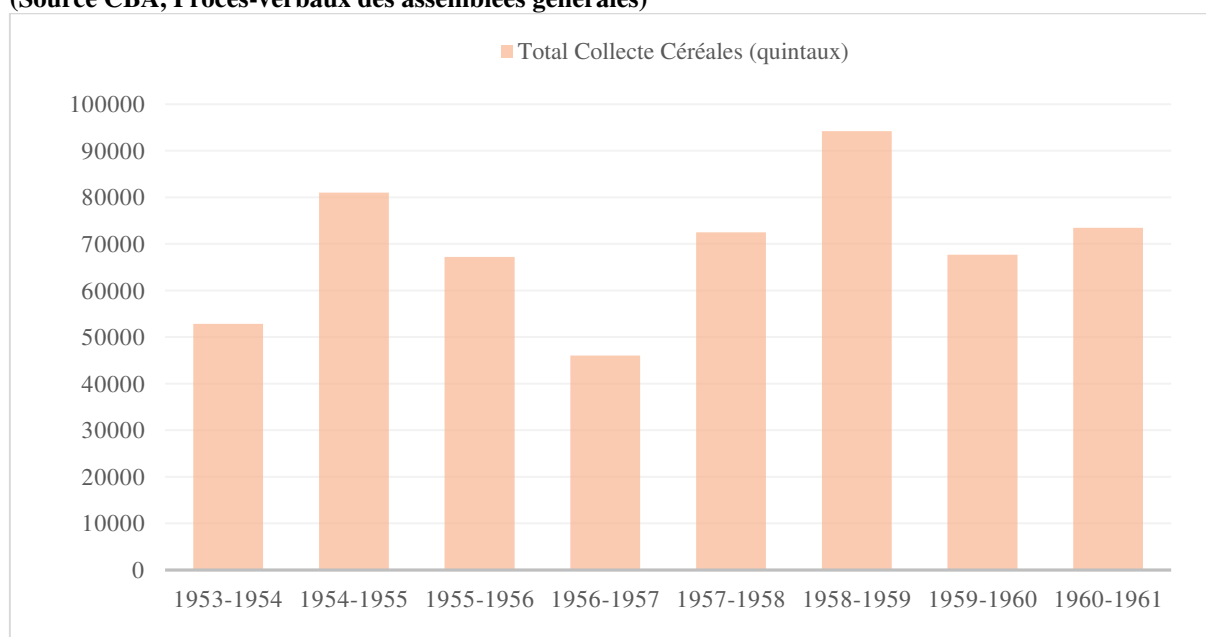


Au niveau de l'activité, l'assemblée générale de 1955 constate la gestion séparée des branches Collecte et Approvisionnement sur deux sites, la première à Montbrison, la seconde à Montrond-les-Bains. « A l'expérience, on peut dire que l'exploitation séparée de ces deux secteurs donne entière satisfaction. En effet, cette façon de travailler nous permet de suivre et de serrer de plus près chacune des activités. La gestion scindée de ces deux branches présente également des avantages certains, ne serait-ce par exemple, en cas d'opérations immobilières que peut faire la Coopérative, le régime n'étant pas le même pour les Céréales et pour l'Approvisionnement. Il en est de même pour les emprunts à la Caisse nationale de Crédit agricole ainsi que pour l'aval de l'Office national des céréales qui exigent des comptes d'exploitation séparés »¹⁸⁸.

La collecte en cette année 1955 est peu élevée. Pour garantir la rentabilité des investissements réalisés dans les capacités de stockage, il faudrait qu'elle soit au minimum de 65 000 quintaux. Les collectes suivantes sont plus satisfaisantes, exception faite de la campagne 1956-1957 [Fig.2.17]. Cette année est particulière du fait de la gelée de l'hiver 1955-1956 qui a fait des dégâts sur les exploitations.

¹⁸⁸ Ibid., 1955.

Figure II-17 - Tonnage de la collecte de céréales de la CBA, 1955-1962
(Source CBA, Procès-verbaux des assemblées générales)



On constate toujours des investissements dans l'amélioration de l'organisation de la coopérative, que ce soit pour la partie Céréales avec des aménagements dans les dépôts, ou dans la partie Approvisionnement avec l'ouverture de nouveaux magasins. En 1956, la CBA compte douze magasins approvisionnés par le centre de Montrond-les-Bains. La coopérative investit également dans la vulgarisation agricole. Il est noté en 1968 que l'augmentation de l'usage des engrais est plus forte dans la Loire que dans le reste du pays, en partie grâce aux efforts de vulgarisation de la CBA. Efforts de vulgarisation que l'on retrouve périodiquement dans les procès-verbaux, lorsque des adhérents posent des questions sur le fonctionnement de la coopérative ou les mérites des produits, ou que des interventions présentent l'environnement économique national ou mondial de la coopérative.

Pour Antoine Javelle, qui devient administrateur de la CBA en 1962, le développement de la CBA au cours de cette décennie, qui est marqué notamment par la création des groupements de producteurs, est trop rapide. Chaque année la coopérative investit dans une nouvelle activité, une nouvelle entreprise ou un nouveau dépôt. En 1963, la CBA rachète une usine d'aliments du bétail, étendant ainsi son champ d'activité. Le Groupement de producteurs « Porcs » est créé en 1964. Il est suivi par la création des Groupements « Volaille » et « Veaux ». Le siège social de la CBA déménage de Montrond à Feurs en 1971. Enfin, en 1973, la CBA crée la SICA Loiragri afin d'étendre son activité d'approvisionnement à des non-agriculteurs. De plus, Antoine Javelle estime que tous les avis au sein du conseil d'administration ne sont pas écoutés. La direction est moins collégiale, elle se concentre plutôt dans les mains du

président, Jean Garret. Antoine Javelle, devenu vice-président, est encore éloigné de la gestion des affaires importantes, jusqu'au moment où se produisent les difficultés de la CBA

À la fin de période, des anomalies sont constatées dans la tenue des comptes, en 1974, et leur examen est impossible en 1975. La CBA bascule alors dans une période troublée par des soucis financiers.

e) La Coopérative d'élevage de la Loire, 1954-1983

Cet extrait d'un journal de zootechnie résume les évolutions connues par l'élevage depuis l'introduction de l'insémination artificielle : « 1946, an I de l'insémination artificielle (en France) : moins de dix mille vaches sont inséminées. En 1964, le chiffre ne sera pas loin des sept millions. Désormais, un nombre très restreint de mâles, comparativement à celui des femelles, est nécessaire pour maintenir le cheptel à son niveau quantitatif. [...] En même temps que le marché des taureaux reproducteurs s'est restreint en quantité, il s'est également modifié en qualité »¹⁸⁹. L'insémination artificielle progresse dans les campagnes, mais la productivité des animaux ne s'améliore pas suffisamment. Les meilleures génisses françaises produisent alors 1 800 kg de lait par an, alors que les Hollandais ont atteint les 4 000 kg par an. C'est alors que se décide au niveau national l'instauration d'une réglementation de la sélection bovine.

La loi sur l'élevage de 1966 répond aux attentes de modernisation et de spécialisation des exploitations du Centre national des jeunes agriculteurs (CNJA) en organisant le fonctionnement de ce secteur. Les centres d'insémination reçoivent la mission exclusive de diffusion du progrès génétique, provoquant le mécontentement – et parfois, dans certaines régions, la révolte – des partisans de la monte naturelle et des groupes d'éleveurs voulant garder la maîtrise de la sélection. « Cette loi marque le passage d'une élite d'éleveurs à une autre, qui se mobilisera à son tour pour promouvoir sa vision de ce que doit être l'élevage – des entreprises performantes techniquement et économiquement – à travers les choix des orientations de sélection des races bovines »¹⁹⁰.

Le décret d'application 69-667 transforme les associations d'éleveurs-sélectionneurs, responsables des livres généalogiques des races, en Unités nationales de sélection et de Promotion de la Race (UPRA). Chaque UPRA rassemble les éleveurs-sélectionneurs et les centres de production de semence, les coopératives d'insémination chargées de la diffusion des

¹⁸⁹ JACQUES, 1981, cité par HELLEC, *op. cit.*, p.128.

¹⁹⁰ HELLEC, *op. cit.*, p.137.

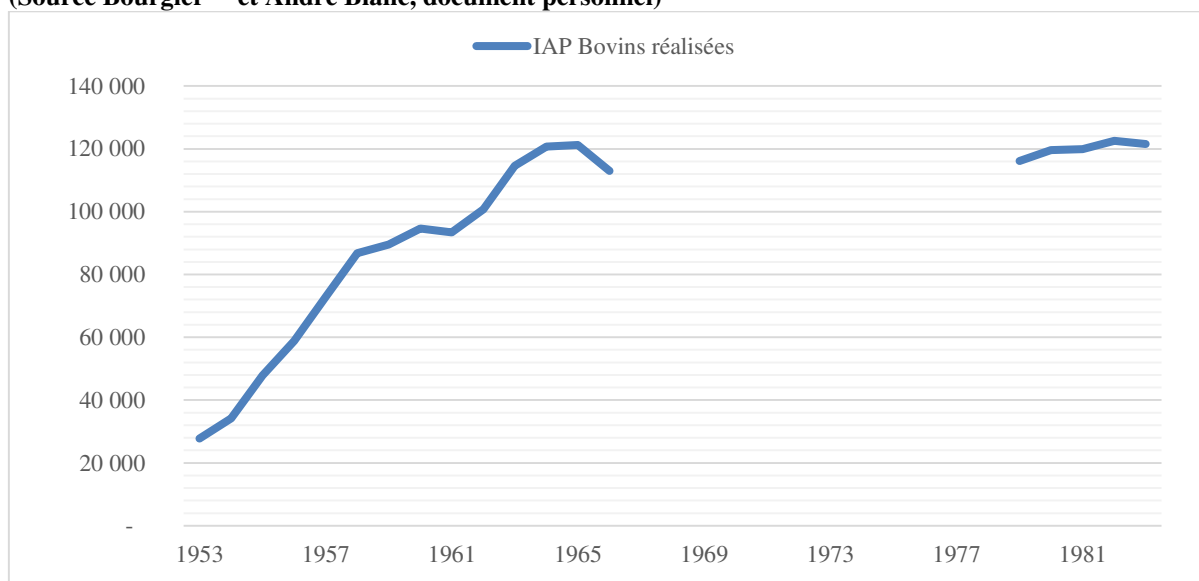
semences, et les acteurs de l'aval, intéressés dans l'évolution des races. Les UPRA ont à leur charge l'élaboration d'un schéma de développement cohérent pour tous les acteurs de la filière lait ou viande. Le Ministère de l'Agriculture rappelle en 1996 les missions des UPRA : elles doivent définir les caractéristiques de la race et certifier l'appartenance d'un animal à cette race, définir les orientations de la race et préciser les objectifs de sélection, définir le programme d'amélioration génétique de la race, assurer la conformité du fichier informatisé, qualifier les reproducteurs, assurer la délivrance des documents officiels aux reproducteurs et tenir le Livre généalogique, promouvoir la race. Les UPRA peuvent également être mandatées par leurs membres pour collecter des informations zootechniques utiles à la sélection, gérer une station d'évaluation des jeunes reproducteurs et, dans le cas des ovins, conduire un programme agréé de testage et sélection¹⁹¹.

On constate un tournant dans les procès-verbaux des assemblées générales à partir de 1954. Ils deviennent plus concis et formalisés : quorum, rappel de l'ordre du jour, bref résumé des différents rapports présentés et vote des résolutions. Au contraire de la période précédente, au cours de laquelle le président occupait le devant de la scène, on retrouve entre 1954 et 1983 davantage de données issues du rapport du directeur. Enfin, en plus des données sur l'activité de la CEL (IAP, taux de réussite), le procès-verbal note des informations financières (capital social, résultat excédentaire).

Nous pouvons distinguer deux phases dans le nombre d'inséminations premières pratiquées par la coopérative. Jusqu'au début des années 1960, l'augmentation continue sur la lancée de la période précédente. Loin des quarante inséminations artificielles notées en 1948, l'activité de la CEL se stabilise à la date de l'assemblée générale de 1959 au-dessus de 115 000 inséminations artificielles par an, après une forte progression en 1957 et 1958 [Fig.2.18].

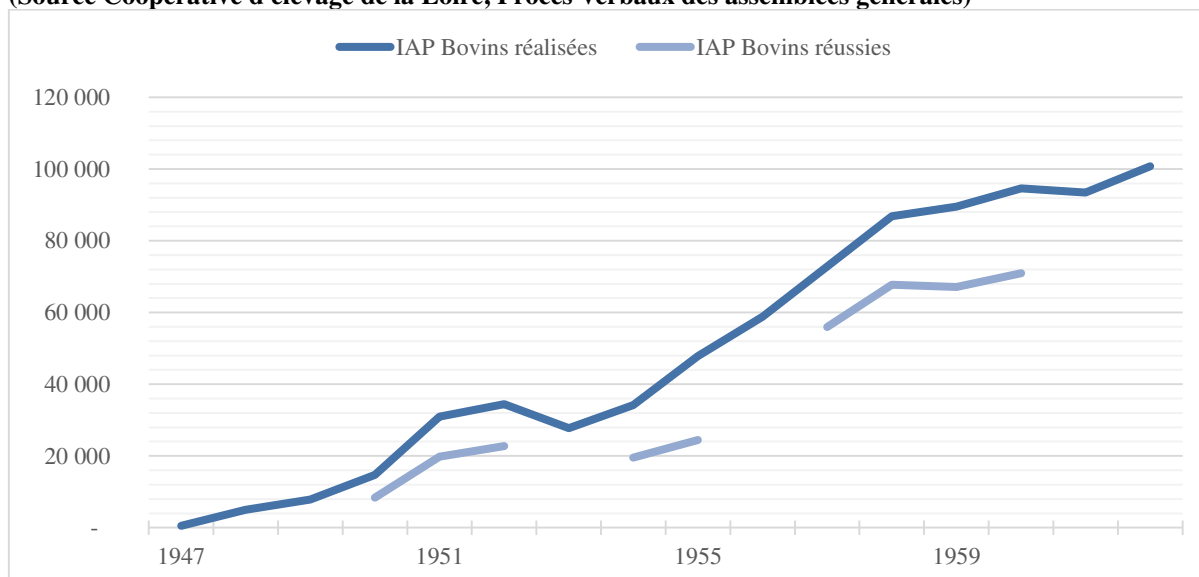
¹⁹¹ <http://www.agroparistech.fr/svs/genere/fus/upra.htm>, page consultée le 9 octobre 2012.

Figure II-18 - Nombre d'IAP Bovins réalisées par la CEL entre 1953 et 1983
(Source Bourgier¹⁹² et André Blanc, document personnel)



Après 1965, le nombre d'IAP plafonne autour de 120 000 et se maintient à ce niveau jusqu'au début de la décennie 1980, au moment de l'introduction des quotas laitiers par l'Union européenne. Le taux de réussite des inséminations premières s'est établi au-dessus de 70% [Fig.2.19].

Figure II-19 - Nombre d'IAP Bovins réalisées et réussies par la CEL entre 1953 et 1962
(Source Coopérative d'élevage de la Loire, Procès-verbaux des assemblées générales)



¹⁹² BOURGIER, Jean-Paul, « Certitudes et incertitudes des évolutions contemporaines de l'élevage bovin : une étude à partir des résultats de la Coopérative d'élevage de la Loire », *Revue De Géographie De Lyon*, n°4, 1986, pp. 359–386.

Un document prêté par un ancien salarié de la coopérative nous permet d'établir un portrait de la CEL en 1966-1967¹⁹³. Au 31 juillet 1967, la coopérative possède 48 taureaux, dont trois hollandais, 17 Charolais en service et 28 Charolais en cours de testage. Elle emploie 64 personnes. Le personnel technique est composé d'un chef de centre, d'un aide chef de centre, de deux employés de laboratoire ainsi que deux peseurs et un secrétaire pour le testage, auxquels s'ajoutent 37 inséminateurs. Le personnel d'entretien est composé de quatre bouviers, deux maçons, un chef mécanicien, un ouvrier mécanicien et un apprenti.

Le résultat excédentaire des exercices reste stable jusqu'au début des années 1970. S'ensuivent des années plus incertaines, avec une stabilisation du nombre d'inséminations et un certain nombre d'aléas qui diminuent l'activité de la coopérative. Le capital social semble augmenter de façon continue, mais nous manquons de données sur cette période. Le discours de vulgarisation paraît moins essentiel, mais les explications relatives au fonctionnement de la coopérative et à l'évolution des méthodes liées à l'insémination artificielle constituent toujours le cœur du rapport d'activité présenté par la direction.

Le procès-verbal de l'assemblée générale de 1955 est le seul de la période à rappeler des principes de fonctionnement coopératifs. La CEL tient des assemblées de section au cours desquelles des délégués sont élus pour représenter la section au cours de l'assemblée plénière. Il est rappelé que le nombre de délégués est proportionnel au nombre d'adhérents de la section, mais qu'il faut désigner a minima trois délégués. Il est également précisé que chaque adhérent ne dispose que d'une voix. De plus, un adhérent ne peut être porteur que d'un seul pouvoir : il a donc au maximum deux voix.

La coopérative confirme également son intérêt dans l'évolution générale du cheptel ligérien. La Coopérative d'élevage de la Loire insémine pendant cette période en grande majorité avec des doses de race charolaise, ce qui correspond au modèle d'élevage répandu dans le département pendant une grande période. Les taureaux reproducteurs sont au nombre de 15 en 1955 : sept charolais, deux Prim'Holstein, quatre Pie rouge de l'Est, un Tarentais et un Salers.

En 1962, les dirigeants de la CEL alertent leurs adhérents sur la nécessité de ne pas négliger l'élevage de remplacement, c'est-à-dire équilibrer leurs choix de semences non seulement pour produire du veau de boucherie croisé charolais comme ils ont l'habitude mais aussi pour assurer le renouvellement de leur troupeau. Une deuxième indication est donnée lors

¹⁹³ BLANC, André, *op. cit.*

de l'assemblée générale de 1972. Le département semble s'orienter vers une production laitière et il s'agit de faire attention aux déficits en viande qui peuvent en résulter. « Le rapport conclut en insistant sur la nécessité d'une accentuation vers l'élevage de façon ordonnée et concertée »¹⁹⁴. Encore une fois, nous constatons l'importance du travail réalisé en partenariat avec tous les acteurs concernés.

Les acteurs principaux du secteur de l'élevage – DSA, DSV – réitèrent l'intérêt à porter à la lutte contre les maladies du bétail¹⁹⁵ et à l'alimentation via la distribution d'apports minéraux lors de plusieurs assemblées. Le rapport d'activité répond à leurs attentes en décrivant la part de la CEL dans les actions communes entreprises pour le développement de l'élevage. Il présente les investissements réalisés dans la recherche génétique pour l'amélioration des races utilisées dans le département (Charolaise, Pie noire, Montbéliarde) mais aussi les investissements en formation et information pour les salariés et les agriculteurs.

Outre les données traditionnellement présentées en assemblées générales, la coopérative présente également les innovations qui lui permettent de rester à la pointe du secteur de l'insémination. Tout d'abord, elle commence à s'intéresser à l'insémination porcine à la demande du syndicat départemental des éleveurs de porcs, formulée à l'assemblée générale de 1961. Une demande d'autorisation de pratiquer l'insémination artificielle porcine est adressée au ministère de l'Agriculture avec l'appui du Directeur des Services Agricoles. En 1962, le procès-verbal rapporte l'usage intensif qui est maintenant fait de la mécanographie. Le traitement des demandes et le suivi des inséminations est sur la voie de l'informatisation. L'année suivante, lors de l'assemblée générale de 1963, la coopérative révèle les progrès réalisés dans la longue conservation des doses de semences grâce à la congélation dans de l'azote liquide. « La congélation des semences en 1960-1961 permet à la diffusion de l'insémination de franchir un pas décisif. D'une part les semences peuvent être conservées jusqu'aux résultats du testage. D'autre part la congélation permet de bénéficier des semences d'un taureau de qualité longtemps après sa mort ; elle facilite également le travail de l'inséminateur dont le véhicule est équipé d'une cuve remplie d'azote liquide où sont conservées les paillettes »¹⁹⁶. André Blanc, chef du laboratoire de la coopérative, rappelle dans

¹⁹⁴ CEL, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1972.

¹⁹⁵ Ibid., 1954 : une personnalité présente demande que la vaccination contre la fièvre aphteuse soit gratuite afin de lutter contre une maladie qui fit des ravages en 1953.

¹⁹⁶ BOURGIER, *op. cit.*, p.362.

l'article suivant la technique de conditionnement de la semence destinée à l'insémination artificielle.

Technique du conditionnement de la semence pour l'insémination artificielle¹⁹⁷

Dans les manipulations de semence qui conduisent à l'insémination artificielle, on peut envisager cinq phases : la collecte du sperme, l'examen, la dilution, la congélation, la mise en place. Quelles que soient les techniques mises en œuvre, deux précautions essentielles doivent être observées : une propreté parfaite, un respect strict des règles de la technique employée. [...]

La collecte du sperme

La récolte du sperme se fait à l'aide d'un vagin artificiel. Ce principe est simple, il consiste à utiliser un appareil qui, au moment de la saillie, puisse être substitué au vagin de la femelle et qui, trompant le mâle, permet d'obtenir une éjaculation normale et de recueillir facilement la semence émise.

Avant chaque récolte, le taureau est promené en présence d'une vache non en chaleur mais bien dressée, cet exercice stimule l'intérêt du taureau et favorise l'élimination de sécrétions dont la présence, en proportions excessives dans le sperme, en diminue la qualité.

Examen du sperme

Sitôt après la récolte, tous les éjaculats font l'objet d'un examen au microscope ayant pour but de déterminer le pourcentage de vivants, la motilité et la concentration des spermatozoïdes. Après contrôle, les meilleurs éjaculats sont dilués et les mauvais rejetés.

Aucun éjaculat n'est dilué en dessous d'un pourcentage de spermatozoïdes vivants de 80%, d'une motilité de 4 sur 5 et d'une concentration de 900 000 spermatozoïdes au mm³.

La pratique et l'expérience montrent que la qualité du sperme d'un taureau n'est pas constante, il faut procéder à un examen après chaque récolte.

Dilution du sperme

Préparation du dilueur : elle se fait quelques heures avant la récolte [...].

Dilution : elle s'effectue rapidement après l'examen microscopique. Pour éviter tout choc de température, le dilueur et le sperme doivent être, au moment de la dilution, à la même température : 34°.

La dilution doit être progressive et surtout sans agitation violente. Le calcul du taux de dilution est fonction de la qualité du sperme. En fonction de ce calcul, on obtient au minimum 20 millions de spermatozoïdes par dose au moment de l'insémination.

Après dilution, la semence qui se trouve dans une éprouvette graduée est mise au réfrigérateur pour être refroidie en 1h30 jusqu'à +4°C. Un temps d'équilibration de 6 heures est respecté à +4°C avant la congélation.

Technique de la congélation

¹⁹⁷ BLANC, *op. cit.*, 1971-1972 (date estimée).

Des pains de 10 kilos de carbo-glace (-80°) sont débités en plaques de 4 cm d'épaisseur. Par application d'un appareil chauffant, portant 50 rivets, sur la surface de chacune de ces plaques, on obtient 50 alvéoles. Dans chacune de celles-ci, on dispose une bague qui est identifiée au nom du taureau dont la semence est congelée. Ensuite, avec une seringue automatique (du type cornwall) à volume réglable, le technicien dépose une dose de 1/10 de ml de sperme dilué dans chaque alvéole. Un temps de 10 minutes est respecté pour la congélation de la semence. Cette semence, une fois congelée et solidifiée, forme des pastilles qui sont précipitées par 50, à l'aide d'un entonnoir, dans des viso-tubes maintenus en azote liquide (-196°). Ces viso-tubes sont ensuite mis dans des gobelets et stockés dans des cuves spéciales pour leur conservation.

À noter qu'avant la congélation on inscrit sur chaque viso-tube le nom du taureau et un numéro de référence qui correspond au jour de récolte.

Autre technique de conditionnement de la semence

Dans le cadre des échanges de semences avec certains centres extérieurs, la semence est conditionnée en paillettes. Une machine à imprimer permet de faire l'identification complète de chaque paillette avec le nom du taureau, le n°H.B.C. et la référence de la récolte.

La technique de la congélation est différente de la pastille. Elle se fait directement dans une cuve d'azote liquide. Le temps de congélation est le même puisque les paillettes, disposées sur des râteliers, restent pendant 10 minutes dans les vapeurs d'azote à -80° avant d'être stockées dans des gobelets maintenus eux-mêmes dans l'azote liquide.

Mise en place de la semence

Chaque inséminateur dispose dans sa voiture d'un container. Ce container est approvisionné en azote liquide et en semence tous les 21 jours. Ainsi, grâce à la congélation, la semence des taureaux agréés peut être utilisée dans de bonnes conditions en tenant à jour un état des stocks.

André Blanc

Chef de laboratoire

Une autre innovation de taille se produit en 1978 avec la mise au point de la technique de la transplantation embryonnaire. Cette nouvelle technique consiste à réaliser une fécondation in vitro et à transférer l'embryon obtenu dans les vaches porteuses. Elle permet ainsi d'utiliser le capital génétique d'une femelle, alors que la sélection se faisait principalement via les mâles. André Blanc, directeur du laboratoire de la coopérative, a été le premier à isoler et à observer un embryon. Il a ensuite participé à la mise au point de la transplantation embryonnaire aux côtés du professeur Jean-Paul Renard.

« Prévoir, toujours prévoir, telle pourrait être la devise de la coopérative »¹⁹⁸. Une devise suggérée en 1963 mais qui s'applique à toute cette période de stabilisation de l'activité. En effet, loin de se contenter de ses acquis, la coopérative innove continuellement, en prévision de l'évolution des besoins de ses adhérents. Même si elle évolue dans un environnement protégé grâce à la loi de 1966, elle se doit de proposer de nouveaux services afin de satisfaire les agriculteurs et convaincre ceux qui n'en avaient pas encore l'utilité. L'augmentation de la production laitière et les crises de surproduction pousse l'Union européenne à imposer des quotas qui vont avoir une répercussion sur l'activité de la Coopérative d'élevage de la Loire.

f) L'ORLAC, une réduction de la collecte, 1971-1983

L'industrialisation et la fluidification sont liées en laiterie. Le lait est une matière fluide et il s'agit de mettre en place des structures industrielles respectant cette fluidité. Elle se généralise dans les années 1960 et 1970 grâce à des apports plus importants et surtout plus réguliers, qui autorisent le développement d'usines traitant en continu des quantités importantes de lait. Cependant, la fluidité ne concerne pas seulement l'usine : « c'est une logique économique et sociale. Aussi, elle s'impose également en amont et en aval de l'usine »¹⁹⁹. Au cours de ces deux décennies, les industriels s'installent au plus près de la production, le symbole en étant le tank réfrigérant.

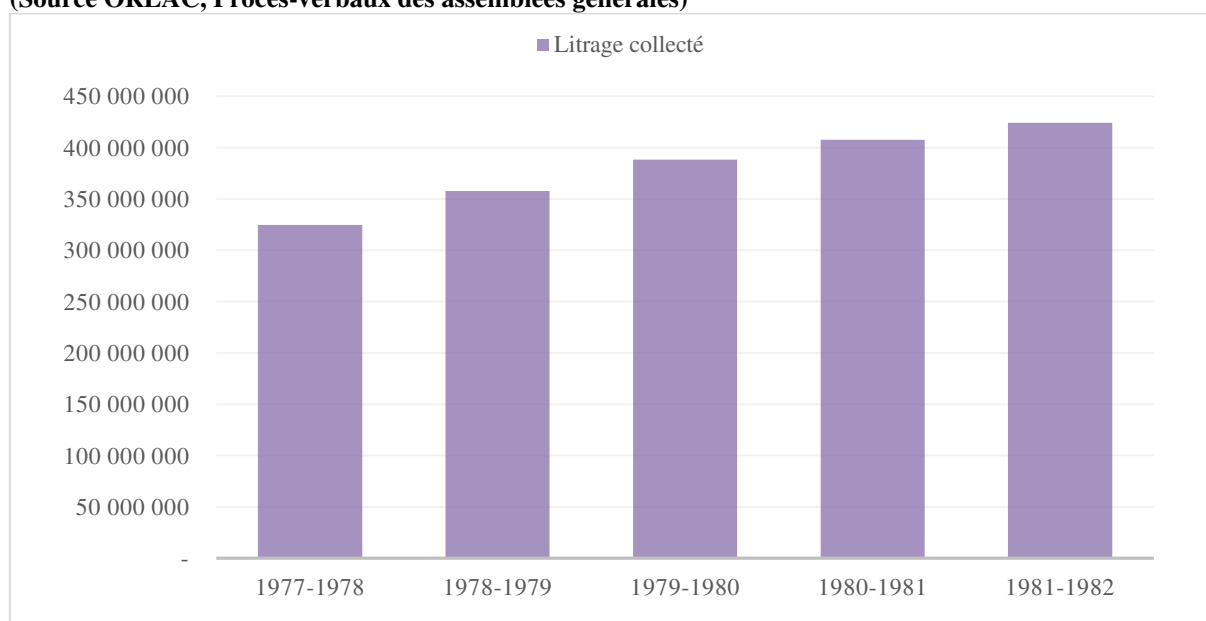
En ce qui concerne l'ORLAC l'augmentation de la production par les éleveurs est toujours recherchée mais dans une situation où les marchés des produits laitiers sont devenus excédentaires. Les cours sont difficiles à maintenir d'autant plus que les frais de fonctionnement de la coopérative augmentent en suivant le prix du pétrole après les deux chocs pétroliers qui ébranlent l'économie mondiale en 1974 et 1979. Les prix des produits laitiers sont libérés mis à part le prix des laits de consommation.

L'assemblée générale de 1971 fait état de la première campagne au cours de laquelle la collecte n'a augmenté que de 4%, contre une croissance comprise en 12 et 15% les années précédentes [Fig.2.20]. La direction insiste sur le fait que les raisons sont autant structurelles que conjoncturelles. Par conséquent, les investissements ont porté sur des équipements qualitatifs et non d'augmentation de la capacité de production.

¹⁹⁸ CEL, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1963.

¹⁹⁹ VATIN, *op. cit.*, p.10.

Figure II-20 - Collecte de lait par ORLAC, 1977-1982
(Source ORLAC, Procès-verbaux des assemblées générales)



Même si la collecte de lait d'ORLAC reste stable durant la décennie 1970, les productions laitières sont désormais excédentaires. L'augmentation de la production de lait s'est traduite par une augmentation des fabrications de produits transformés. Le beurre et la poudre de lait se vendent très mal en 1971. La Bretagne est touchée par une grève du lait en 1972, qui échoue dans sa tentative de modifier les comportements des industriels à l'égard des producteurs. En 1973, l'Europe prend des mesures pour résorber ces excédents qui menacent la gestion des industries laitières. Elles consistent à primer davantage les exportations de beurre et à augmenter les aides au stockage du fromage. 200 000 tonnes de beurre sont également vendues à l'Union soviétique à un prix bradé. « À la fin juin, la situation du lait n'a guère évolué, les stocks excédentaires de beurre se sont reconstitués, et aucune mesure nationale ou communautaire n'est venue améliorer la situation »²⁰⁰. Le marché du lait devient peu à peu un marché régulé avec la mise en place des contrats d'équilibre lait-viande et le renforcement des organismes interprofessionnels avec, aux côtés d'ONILAIT, la création de l'ONIBEV pour le bœuf et la viande et de la Commission nationale d'orientation de l'élevage. Des incitations financières, nationales et européennes, poussent à la reconversion des producteurs laitiers vers l'élevage allaitant. Dans ce contexte où « la conjoncture économique à ce jour n'incite pas à beaucoup d'optimisme, [...] la coopérative continuera à défendre le revenu des producteurs qui reste son objectif essentiel, tout en assurant la sécurité de son outil »²⁰¹.

²⁰⁰ http://www.larousse.fr/archives/journaux_annee/1973/38/productions consultée le 2 novembre 2012.

²⁰¹ ORLAC, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1974.

Dans son organisation, ORLAC cherche à améliorer la qualité du lait collecté. Ainsi, la coopérative met en place à partir du 1^{er} janvier 1974, « L'innovation la plus importante de la campagne [...] le passage au paiement individuel de la matière grasse [...] pour l'ensemble des coopérateurs »²⁰². Deux ans plus tard, l'assemblée générale de 1976 envisage le paiement du lait selon sa qualité. La définition de la mesure de la qualité du lait est précisée en 1980. La catégorie A tolère jusqu'à 200 000 germes au niveau de la numération microbienne. La recherche concernant les processus de fabrication s'oriente vers l'élimination des risques de contamination microbienne avec le développement des cuves aseptiques pour les ferments ou des tanks de maturation de la crème. Les industriels améliorent enfin leur connaissance des composants du lait et ainsi accède à une meilleure maîtrise de la qualité des fromages.

Le Plan laitier régional prévoit une amélioration quantitative et qualitative de l'activité fourragère, une action de lutte contre les mammites et l'aide au remplacement des sociétaires momentanément absents. Enfin, des investissements sont réalisés pour améliorer la qualité des conditions de travail : insonorisation des ateliers, climatisation de certains locaux, premiers investissements pour la station d'épuration qui traitera les eaux usées de l'usine de Vienne.

Dans le cadre de son activité commerciale, et « pour mieux répondre aux développements de la 'lutte économique' et maintenir une rentabilité 'produits' valable, la société s'est fixé les buts suivants :

- Poursuivre la promotion du lait frais allégé, et l'action entreprise sur le lait UHT vitaminé, mis au point par Candia, et qui reste une exclusivité ;
- Affiner la politique vente yaourt et l'adapter en fonction des nouvelles contraintes économiques et de l'évolution de la demande des consommateurs ;
- Développer la part acquise en beurre, en pratiquant une politique de qualité ;
- Atteindre un développement important des ventes de fromages pour répondre à une demande en hausse. Ce choix correspond à une nouvelle orientation, en vue d'utiliser au mieux les opportunités du marché dans un secteur qui doit représenter l'avenir de l'entreprise.
- Enfin, rechercher dans le marché encombré des Aliments Veau des débouchés supplémentaires »²⁰³.

²⁰² Ibid., 1975.

²⁰³ Ibid.

ORLAC constate dans son activité commerciale une tendance générale à l'augmentation des ventes des laits longue conservation au détriment du lait frais. Après le succès rencontré par Yoplait pour les produits frais, la SODIMA lance la marque nationale Candia, qui rassemble les laits de consommation. En 1974 est lancé le lait frais allégé pour tenter d'enrayer la baisse de consommation du lait frais. Mais le développement de l'activité commerciale se fait essentiellement par le biais des produits frais. Les exportations se dirigent principalement vers l'Allemagne, en moindre réussite vers l'Angleterre. Les pays d'Afrique, les pays de l'Est et ceux du Moyen-Orient sont les prochaines cibles. Les investissements de la coopérative répondent aux exigences commerciales d'un marché stagnant. En 1980, face à la demande croissante en laits UHT, des investissements sont réalisés dans l'optique d'accroître la production des usines d'ORLAC. De nouveaux conditionnements font leur apparition en 1980 : petits suisses en emballage de 60g, yaourt aux fruits en conditionnement de 500g.

Les techniques de pasteurisation haute et de stérilisation à Ultra Haute Température (UHT) répond à la fois à la demande hygiéniste d'un traitement thermique puissant et à la demande organoleptique et nutritionnelle réclamant un traitement minimal. Les méthodes de pasteurisation se développent avant la deuxième guerre mondiale et se répandent avec l'invention dans les années 1930 de pasteurisateurs permettant de chauffer le lait par couches fines.

Le traitement UHT peut se rapprocher de la pasteurisation haute lorsqu'on emploie la méthode indirecte qui consiste à chauffer à haute température un échangeur à plaques ou tubulaire. La méthode directe consiste quant à elle à stériliser le lait par mélange avec de la vapeur. Dans les années 1960, la dénomination UHT concernait uniquement cette dernière méthode, véritable innovation technologique. Soit la vapeur est injectée dans le lait, soit le lait est pulvérisé dans la vapeur. Ces deux techniques sont au point dès 1950. Mais leur diffusion en France est retardée par un obstacle juridique : « l'introduction de vapeur dans le lait constituait en effet au sens strict une contrefaçon, même si, quand l'installation était bien réglée, il n'y avait aucun 'mouillage', la vapeur se condensait à l'issue du processus »²⁰⁴. Quelques dérogations sont accordées à partir de 1960 mais il faut attendre 1964 pour que l'emploi des procédés UHT soit légalisé. Leur essor est également favorisé par le développement de conditionnements individuels jetables. Les briques en carton, dont l'usage remonte aux années 1930, se répand en France au cours des années 1960, toujours grâce aux changements dans les habitudes de consommation. De plus, l'introduction d'une feuille d'aluminium à l'intérieur du

²⁰⁴ VATIN, *op. cit.*, p. 92.

conditionnement permet l'obtention de bouteilles longue conservation à température ambiante. La première chaîne de conditionnement aseptique de lait UHT est installée en Suisse en 1962. Les premières chaînes aseptiques pour conditionner des bouteilles en plastique datent des années 1970. « Le complexe homogénéisation-stérilisation UT-conditionnement aseptique permettait d'atteindre enfin l'objectif recherché par les ingénieurs laitiers depuis la fin du XIX^e siècle : un traitement thermique minimal, modifiant aussi peu que possible les caractéristiques nutritives et organoleptiques du lait, mais assurant une très longue durée de conservation sans contraintes de réfrigération. Techniquement, le traitement-conditionnement UHT constitue un développement remarquable de la fluidité laitière »²⁰⁵.

L'assemblée générale extraordinaire de 1971 étend la circonscription territoriale de la coopérative à tous les départements français. Elle vote également pour l'ouverture de la coopérative à des tiers non-associés, « dans une proportion qui ne pourra pas excéder le quart du volume des opérations qu'elle effectue au cours d'un exercice social avec ses sociétaires »²⁰⁶. Un double objectif pour l'ORLAC : d'une part réussir la création de la société GILCA, Sica anonyme à laquelle est confiée le management d'ORLAC, de MARTENS et de VIVALP ainsi que la commercialisation de leurs produits. Pour cela, une partie des salariés d'ORLAC a migré vers GILCA. L'autre objectif concerne la politique agricole et laitière mise en œuvre dans la région. L'ORLAC a apporté son soutien à l'action syndicale et professionnelle mise en œuvre pour obtenir une augmentation du prix du lait. Cette action victorieuse a été accompagnée de la mise en place d'une prime à la productivité par l'ORLAC ainsi que d'un contrat d'équilibre Lait-Viande.

Au final, cette augmentation de la collecte de lait a conduit ORLAC à opérer une plus grande spécialisation de ses usines et à accroître les capacités de transformation de l'usine de Vienne. « C'est le rôle de la coopération de garantir à ses sociétaires l'écoulement certain de leur production mais, seul le dynamisme industriel et commercial et la rigueur dans la gestion de l'entreprise apportent cette sécurité.

Nous espérons voir, au cours des mois qui viennent, se conforter nos rapports avec le syndicalisme laitier de nos régions, qui doit regarder avec un œil objectif et un esprit constructif les réalités du marché laitier européen d'aujourd'hui. Nous souhaitons aussi rétablir une collaboration loyale avec les industriels laitiers de la région dont certains, peu nombreux, ne

²⁰⁵ Ibid., p. 93.

²⁰⁶ ORLAC, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1971.

voient dans la coopération qu'un sujet de digression à propos des aides de l'État alors qu'ils devraient balayer devant leurs portes ».

3. Faire face aux changements

Les années 1980 sont une période de crise et d'adaptation de l'agriculture et par conséquent, des coopératives.

Tableau II-4 - - La CBA et la CEL, troisième période : faire face aux changements

CBA – 1974-1979	CEL – 1984-1992
Le but de la coopérative est de surmonter des difficultés financières et d'adapter sa structure à un nouvel environnement concurrentiel.	Le but de la coopérative est d'adapter son fonctionnement et sa structure aux changements en cours dans l'agriculture.
Le président présente les problèmes et les solutions envisagées.	Le président présente les nouvelles orientations des politiques agricoles.
Les données présentées sont principalement financières.	Les données présentées sont celles concernant les nouvelles activités.

Crédit agricole Loire-Haute-Loire	1955-1989
SICAREV	1988-1999
ORLAC	1983-1990

a) Le Crédit agricole de la Loire : accompagner les changements politiques et sociétaux, 1955-1989

Au cours des années 1960, le Crédit agricole doit faire un choix entre rester dans son cadre agricole d'origine en conservant une taille réduite ou augmenter son volume d'activité et rationaliser son organisation en fonction de ses nouveaux objectifs. Le processus aboutissant à ce changement d'orientation est long et débute avec la nouvelle politique agricole décidée par l'État.

La loi d'orientation du 5 août 1960, en favorisant le soutien aux exploitations à deux UTH²⁰⁷ plutôt que les petites exploitations familiales peu rentables, change l'orientation stratégique du Crédit agricole. Les évolutions restent également liées au rapport de force entre les tendances conservatrices et réformatrices au sein des organisations professionnelles agricoles. Le CNJA notamment modifie ses positions concernant la place du Crédit agricole dans les campagnes. L'évolution est aussi rendue possible par des changements à la tête de la Caisse nationale de Crédit agricole. André Cramois, directeur général historique, est remplacé en 1963 par Jacques Mayoux, haut-fonctionnaire issu de la toute jeune École nationale d'administration (ENA). Paul Driant succède quant à lui à Henri Queuille à la présidence de la CNCA. Si la question de l'extension du champ d'activité du Crédit agricole se pose dès les années 1956-1958²⁰⁸, ces mutations contextuelles favorisent les décisions effectives. L'élargissement des compétences est visible dès le décret du 8 juin 1959 qui ouvre le sociétariat aux propriétaires d'immeubles des communes rurales. Il se poursuit avec la révision des mécanismes financiers au cours des années 1964-1966 qui aboutissent à la mise en place de l'autonomie financière de l'organisation en 1967. Cette étape permet aux Caisses régionales d'accorder des prêts non-bonifiés aux sociétaires. Elle signe donc les débuts de l'harmonisation des pratiques du Crédit agricole avec le secteur bancaire non-coopératif. Enfin, en 1971, l'institution bancaire ouvre ses produits aux non-sociétaires. Ces différentes réformes étaient devenues nécessaires, les Caisses régionales étant autorisées à collecter l'épargne des particuliers ruraux sans pour autant pouvoir leur accorder des prêts, réservés à la population agricole. Cette situation est résumée par Gabriel Martin, administrateur en 1969, qui présente le rapport moral du conseil d'administration : « Mais nous ne saurions achever sans évoquer un délicat problème en face duquel nous sommes fréquemment placés : le ruralisme. En effet, notre clientèle de déposants et souscripteurs s'est largement ouverte vers le monde rural et même les citadins. Accepter de ces personnes la gestion des dépôts et de l'épargne et refuser un prêt ou même une avance lorsque ces mêmes personnes ont des besoins de trésorerie, n'est pas sans nous préoccuper »²⁰⁹. Il évoque ensuite la solution mises en œuvre par « certaines Caisses régionales [qui] ont constitué des Caisses mutuelles de Crédit, parallèles à leur Caisse régionale et ouvertes à tous »²¹⁰. La réforme des statuts du Crédit agricole est en gestation, la Caisse régionale exprime son avis sur la question : « Nous souhaitons qu'après la réforme envisagée

²⁰⁷ Exploitation à deux unités de travail humain.

²⁰⁸ GUESLIN, André, *Histoire des Crédits agricoles : vers la banque universelle ? (depuis 1960)*, Economica, 1984, p. 45.

²⁰⁹ CAM Loire, Procès-verbal de l'assemblée générale de 1969.

²¹⁰ Ibid.

et prochaine de la Caisse nationale de Crédit agricole qui doit tendre à faire de cette dernière presque une Caisse centrale, des modifications soient apportées au Livre V du Code rural pour nous permettre de satisfaire tous les besoins de ruraux apporteurs de fonds et demandeurs de prêts »²¹¹.

Si le Crédit agricole s'ouvre sur la ruralité dans son ensemble, c'est aussi en réaction avec le déclin de la population agricole dans la France des années 1960. Les administrateurs mais aussi les organisations professionnelles agricoles, face à l'ouverture programmée des Caisses régionales, redoutent que les agriculteurs perdent leur prédominance au sein des conseils d'administration. Tout le processus d'adaptation de l'organisation est donc à mesurer à l'aune de cette injonction : « faire en sorte que le pouvoir politique de l'institution n'échappe pas aux agriculteurs »²¹². La Caisse nationale dirige les réformes en les inscrivant dans le cadre d'un projet plus large : le Crédit agricole est au service du monde rural dans son ensemble. Le directeur général Mayoux le présente ainsi en 1970 : « La ruralité d'aujourd'hui procède d'une vision d'ensemble, d'une conception consciente et organisée »²¹³. Avant la réforme de 1971 qui organisera l'ouverture du champ d'activité du Crédit agricole à l'ensemble de la ruralité, des solutions alternatives sont utilisées pour contourner la rigidité du statut mutualiste et coopératif. Ainsi les filiales sont une piste explorée dès le début des années 1960, avec plus ou moins de bonheur. Elles sont utilisées pour satisfaire trois objectifs : « élargir la sphère de financement, améliorer les services aux épargnants et offrir des outils souples de gestion interne »²¹⁴. Les filiales sont donc aussi un moyen pour pallier au manque de personnel bancaire qualifié.

Les différentes dimensions que nous venons d'évoquer se retrouvent au niveau de la Caisse régionale de la Loire. Le procès-verbal de l'assemblée générale est largement consacré à un compte-rendu de l'activité de la Caisse régionale en direction de l'agriculture et du monde rural. Très formalisé, on retrouve chaque année un rappel des conditions d'octroi des différents types de prêts pratiqués. Ils constituent encore, qu'ils soient à court, moyen ou long terme, le cœur de l'activité de la Caisse régionale. Les prêts à court terme sont individuels autant que collectifs, destinés à assurer la trésorerie avant la vente des récoltes annuelles ou l'achat de marchandises pour les coopératives d'approvisionnement. Leur durée maximale est de 18 mois, à taux variable, avec une garantie exigée qui peut être une caution solidaire, un warrant, un nantissement sur titres de la Caisse nationale de Crédit agricole (CNCA) ou d'État.

²¹¹ Ibid.

²¹² GUESLIN, *op. cit.*, p. 29.

²¹³ MAYOUX, Jacques, A.F.C.N.A., 13^{ème} réunion générale, La Baule, 1970, cité par André Gueslin, *op. cit.*, p. 46.

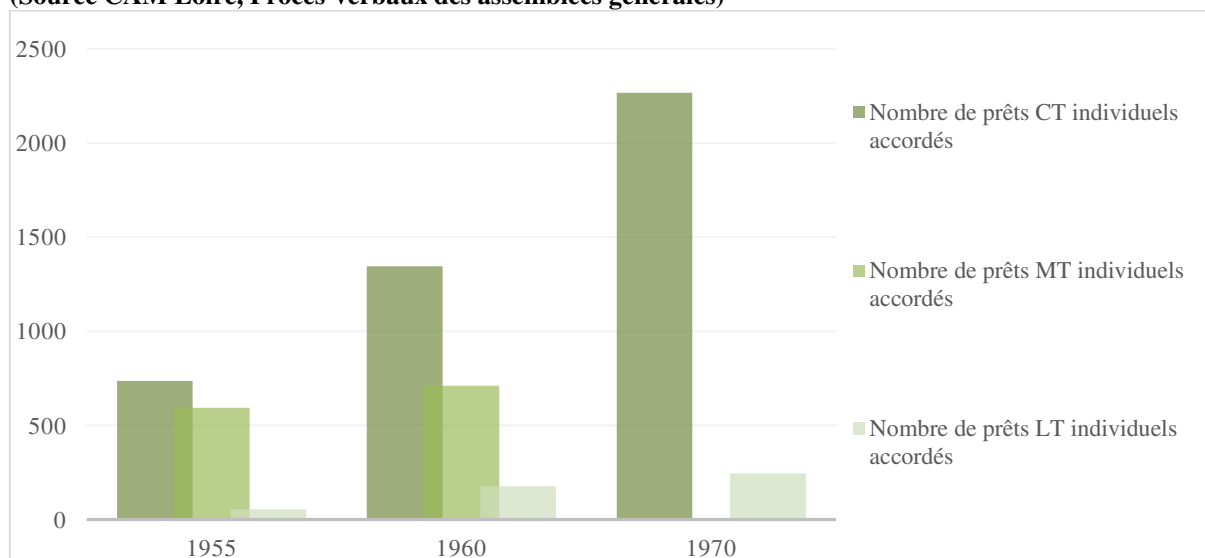
²¹⁴ GUESLIN, *op. cit.*, p. 39.

Les prêts à moyen terme sont eux destinés à l'acquisition de cheptel et de matériel agricole. Ils sont réalisés sur une durée de cinq ans et réclament le même type de garantie que le prêt à court terme, auquel peut s'ajouter le recours à l'hypothèque. Les prêts à moyen terme de modernisation et d'équipement ont été créés pour financer l'équipement et la modernisation des exploitations agricoles pour des dépenses nécessitant un amortissement de plusieurs années telles que l'achat de matériel agricole, l'amélioration des constructions rurales ou des bâtiments de l'exploitation. Ce type de prêt à moyen terme peut s'étendre sur quinze ans avec une garantie par caution solidaire, par nantissement de bons de la CNCA ou par hypothèque. Les artisans ruraux peuvent en bénéficier. Une troisième catégorie de prêts à moyen terme concerne les jeunes agriculteurs depuis la loi du 24 mai 1946. Le bénéficiaire doit être âgé de plus de 21 ans et de moins de 35 ans et exercer la profession agricole depuis cinq ans minimum. Son installation ne doit pas remonter à plus de deux ans. Il peut emprunter un maximum de 700 000 francs à un taux de 2% sur une durée de 15 ans avec une garantie solidaire ou une hypothèque. Ces prêts sont spécialement réservés aux achats de cheptel et de matériel nécessaires à une première installation. Enfin, une dernière catégorie de prêts à moyen terme s'adresse aux agriculteurs sinistrés. Ils sont réservés aux exploitants ayant subi une perte d'au moins 25% résultant d'un sinistre comme le gel, la grêle, une inondation ou la fièvre aphteuse, et résidant dans une commune reconnue sinistrée par arrêté préfectoral. Le montant du prêt ne peut dépasser celui de la perte. Le prêt s'effectue sur quinze ans, à un taux de 3%, avec une garantie par caution solidaire ou hypothèque.

Les prêts à long terme individuels sont destinés à l'acquisition de petites propriétés rurales ou à la conservation de la propriété familiale. Ils sont d'un montant maximum de 1 200 000 francs à un taux de 3% et peuvent s'étendre sur une période de 30 ans. La garantie demandée est une hypothèque au premier rang. Les prêts à long terme collectifs sont réservés aux coopératives agricoles agréées et aux associations syndicales autorisées. Ils ont pour objet le financement de travaux ayant fait l'objet d'une inscription préalable au plan national d'investissement. Comme les prêts individuels, ils sont soumis à un taux de 3% et remboursables sur 30 ans. Les prêts dit d'équipement rural concernent les communes et les syndicats intercommunaux pour financer leurs travaux d'intérêt agricole tels que les adductions d'eau potable, les réserves d'incendie, l'irrigation, l'assainissement et la protection des terres contre les eaux, la construction et la réparation de chemins ruraux, la construction de ponts bascules. Les projets doivent être autorisés par les services du Génie rural et être inscrits au plan national d'investissements. Eux aussi s'étendent sur 30 ans au taux de 3%. L'offre des prêts à long terme est complétée par les prêts destinés à financer l'électrification des campagnes.

Le graphique suivant rend compte de l'évolution du nombre de prêts consentis entre 1955 et 1970. Les données pour le nombre de prêts à moyen terme accordés en 1970 sont manquantes.

Figure II-21 - Prêts CT, MT et LT individuels accordés en 1955, 1960 et 1970
(Source CAM Loire, Procès-verbaux des assemblées générales)



André Gueslin s'est intéressé à la destination de ces prêts, qui ne sont pas données dans le procès-verbal de l'assemblée générale de la Caisse régionale de la Loire. Selon ses analyses, au cours de cette période, le nombre de prêts fonciers augmente, en lien avec les nouvelles orientations de la politique agricole du gouvernement²¹⁵. Puis, en 1969 et 1971, le Crédit agricole est autorisé à accorder des prêts non-bonifiés complémentaires. Auparavant, l'agriculteur avait tendance à multiplier les sources de crédit pour réunir les sommes nécessaires à son installation ou son achat de matériel. À partir de cette date, les agences du Crédit agricole pourront financer la totalité du projet de l'agriculteur.

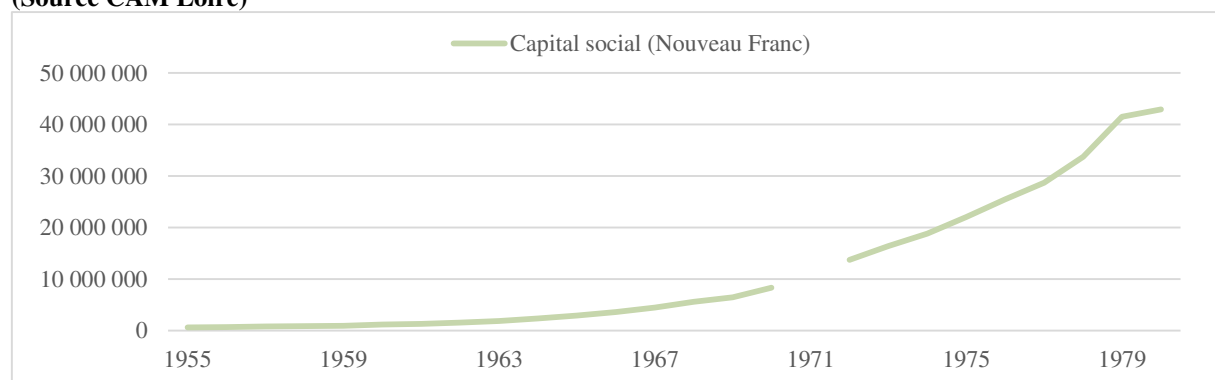
Les prêts évoluent aussi en fonction des besoins constatés auprès des adhérents par les Caisses locales et régionales. Nous retrouvons deux exemples lors de l'assemblée générale de 1966, le premier concernant les prêts à long terme en faveur des agriculteurs bénéficiaires du droit de préemption : « L'assemblée générale de la Caisse régionale agricole mutuel de la Loire, réunie à Saint-Etienne, le 21 avril 1966, constatant les difficultés rencontrées par les exploitants agricoles, fermiers ou métayers, pour financer l'acquisition du domaine qu'ils exploitent lorsqu'ils sont dans l'obligation de faire valoir leur droit de préemption, demande que le pourcentage de 60% de la dépense qui est actuellement appliqué soit porté à 75% dans les mêmes conditions que pour le financement des attributions préférentielles et les attributions des

²¹⁵ GUESLIN, *op.cit.*, p. 189.

SAFER »²¹⁶. L'assemblée générale constate également les difficultés des jeunes agriculteurs : « L'assemblée générale de la Caisse régionale agricole mutuel de la Loire, réunie à Saint-Etienne, le 21 avril 1966, constatant les difficultés rencontrées par les Jeunes agriculteurs pour justifier dès leur première installation d'une surface au moins égale à deux fois la surface pondérée de référence de chaque région naturelle demande à Monsieur le Directeur général de la Caisse nationale de Crédit agricole et à Monsieur le Président de la Fédération nationale du Crédit agricole, de mettre tout en œuvre afin de faire modifier le décret du 15 juillet 1965 en ramenant la surface minimum des exploitations nécessaire pour l'obtention des prêts d'installation à 1 fois ½ la surface pondérée de référence »²¹⁷. Cette dernière demande illustre aussi les problèmes posés par les objectifs fixés par la politique agricole du gouvernement, la surface de référence évoquée suscitant des difficultés au moment de l'installation de nouveaux agriculteurs. Ces deux exemples montrent aussi ce que la proximité des administrateurs et des adhérents au niveau local permet comme comportement face aux organisations nationales. Les Caisses locales et régionales peuvent détecter des problèmes et se servir des relais régionaux et nationaux pour tenter de leur trouver une solution. Statuer dessus au cours de l'assemblée générale garantit aux adhérents que le message est entendu et qu'il a été transmis.

L'activité de crédit de la banque change de vocation en s'adressant en priorité aux exploitations à deux UTH et en élargissant son public aux non-sociétaires. Dans le même temps, les relations financières avec l'État évoluent puisque le Crédit agricole accède à l'autonomie financière. Dans ce contexte, la collecte et le renforcement des fonds propres par le biais du capital social sont cruciaux. Nous avons peu de données sur l'augmentation de la collecte, ce qui ne nous permet pas d'en parler ici. La [Fig.2.22] reprend les chiffres disponibles pour le capital social.

Figure II-22 - Capital social de la Caisse régionale de la Loire, 1955-1980
(Source CAM Loire)



²¹⁶ CAM Loire, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1966.

²¹⁷ Ibid.

Si l'on avait déjà remarqué une accélération de l'augmentation du capital social à partir de l'assemblée générale de 1949, force est de constater que cette accélération n'est rien à côté de celle qui démarre à la fin des années 1960. Le capital social dépasse le million de nouveaux francs en 1960. Jusqu'en 1969, il augmente de moins d'un million de nouveaux francs par an. Après 1970, la hausse constatée par l'assemblée générale est de plus de deux millions chaque année, avec des records en 1978 et 1979, culminant à plus de cinq et sept millions respectivement. Pour André Gueslin, « la part du capital social est resté relativement stable dans l'encours des fonds propres » au niveau national²¹⁸. L'augmentation du volume du capital social entre 1959 et 1972, période étudiée par l'historien, « s'explique pour un quart par la croissance du nombre de sociétaires et pour trois quarts par l'augmentation du capital social moyen par sociétaire. Cette vive croissance s'explique par l'habitude qu'ont prises les Caisses de proportionner le montant des prêts aux parts sociales souscrites »²¹⁹.

La grande affaire de la Caisse régionale pendant les années 1960 est de se préparer au passage au Marché commun. Il s'agit en premier lieu de préparer les adhérents à un tel changement de perspective « qui exige de notre agriculture, pourtant bien organisée de nouvelles structures. Les agriculteurs qui ne voudront pas s'équiper, se moderniser, se grouper autour de leurs organisations agricoles, seront handicapés lorsque la libre circulation des hommes et des choses sera affaire effective »²²⁰. Les dirigeants de la Caisse régionale en profitent pour insister sur l'importance du modèle coopératif. Nous retrouvons ainsi exprimé un projet commun pour l'agriculture du département, dans lequel le Crédit agricole définit sa place : « Nous pensons que le Crédit agricole sera alors plus que jamais nécessaire pour cette révolution commerciale qui se crée²²¹ ».

L'année suivante, en 1963, c'est l'inspecteur de la CNCA qui prend la parole pour présenter les objectifs fixés à l'agriculture et les projets déployés pour les remplir : « Vos Organismes Nationaux estiment, en effet, que le Crédit agricole doit adapter ses structures aux conditions économiques modernes et être en mesure de réaliser toutes les opérations financières nécessaires à la vie d'une exploitation agricole. Il doit notamment permettre à l'agriculture de se moderniser et de produire mieux et moins cher, de transformer et de vendre ses produits non seulement sur le marché métropolitain mais également sur le Marché commun et sur les

²¹⁸ GUESLIN, *op. cit.*, p. 86.

²¹⁹ Ibid.

²²⁰ CAM Loire, procès-verbal de l'assemblée générale, 1962.

²²¹ Ibid.

différents marchés mondiaux. C'est pour atteindre cet objectif que la Caisse nationale et les Caisses régionales ont très largement contribué à la création de la 'Société pour le financement et le développement de l'économie agricole', plus connue sous le nom de SOFIDECA. Cette société n'est pas destinée à concurrencer nos Caisses de Crédit agricole mais elle doit, sur le plan économique, susciter et faciliter la création d'organismes ayant pour but l'étude des débouchés, l'orientation de la production, la transformation et la vente des produits agricoles »²²².

Face à ces évolutions, la Caisse régionale continue de suivre de près les organisations départementales agricoles. Nous connaissons le soutien qu'elle apporte aux coopératives au moment de leur création ou en cas de crise. Les dirigeants s'engagent également auprès de la SAFER : « Il y a également les SAFER (Société d'aménagement foncier et d'établissement rural), vous les connaissez, je ne veux pas m'étendre sur leur objet, mais vous serez, ou les Caisses régionales seront amenées à les financer ou tout au moins à servir de relais à la Caisse nationale de Crédit agricole »²²³. L'engagement auprès des organisations professionnelles agricoles a pour but de soutenir globalement et efficacement le développement des exploitations du département. « Dans toute la mesure du possible, votre conseil d'administration secondé par la Direction ont participé aux réunions des conseils d'administration des diverses coopératives et SICA et des diverses commissions départementales et ont recherché toutes les solutions susceptibles d'améliorer la rentabilité des exploitations agricoles »²²⁴. Au niveau local, le Crédit agricole apporte son concours à différents organismes agricoles, comme le Groupement de lutte contre les maladies du bétail, ou des coopératives : la CBA, la SICAREV et l'ORLAC bénéficie de prêts pour améliorer leur activité. « Le soutien apporté aux Groupements de Producteurs, particulièrement ceux de la CBA et de la SICAREV, pour la production des œufs de consommation et les élevages de porcs, veaux et bœufs de boucherie. Pour ces diverses productions, notre Caisse régionale avait au 31 décembre accordé 46 prêts pour la construction de poulaillers pour poules pondeuses et 63 prêts à court terme sous forme d'ouverture de crédit pour le financement des dépenses d'élevage. L'appui apporté à la coopérative ORLAC pour l'amélioration de la qualité du lait en finançant à l'aide de 232 prêts, l'installation d'appareils de refroidissement du lait à la ferme »²²⁵. Une étude plus poussée des prêts accordés par la

²²² CAM Loire, Procès-verbal de l'assemblée générale de 1963, allocution de M. Liégeois, inspecteur de la CNCA.

²²³ Ibid.

²²⁴ CAM Loire, Procès-verbal de l'assemblée générale de 1967.

²²⁵ Ibid., 1968.

Caisse régionale serait intéressante pour mieux décrire les liens l'unissant aux coopératives étudiées par ailleurs.

La Caisse régionale de Crédit agricole est au service du territoire grâce à son activité économique, qui permet le développement des exploitations agricoles mais aussi, plus largement, celui des familles : « Si les chiffres marquent la progression de notre Institution, je souhaite qu'au travers d'eux nous ayons réellement apporté des services à tous nos sociétaires et usagers, et un peu de bien-être parmi nos familles paysannes et rurales »²²⁶. Ou encore : « en facilitant un meilleur équipement en matériel et en bétail, des exploitations ainsi que les achats d'engrais, de semences et de bêtes d'embouche, en permettant la création ou l'aménagement de logements décents pour nos familles d'agriculteurs, en finançant des investissements et la trésorerie de nos coopérateurs et groupements professionnels agricoles, nous voulons permettre à tous de s'engager dans l'évolution de l'Agriculture de demain. En résumé, le Conseil d'administration de la Caisse régionale en parfaite collaboration avec celui de nos Caisses locales, ont été animés par le seul souci de faciliter les agriculteurs pour les aider à vivre mieux, à améliorer leur production afin de les préparer pour cette grande activité européenne qu'est le Marché commun, où notre pays s'est engagé. »²²⁷. On retrouve bien dans ce type de discours non seulement l'importance encore accordée à l'agriculture mais aussi les débuts du discours faisant de la ruralité le domaine d'activité de la banque verte.

Afin de mieux répondre aux demandes de son sociétariat et de sa clientèle, les Caisses régionales se dotent d'outils communs pour améliorer la qualité de leurs activités. Ainsi, en 1963, 73 Caisses sont adhérentes à l'un des quatre services centraux de conservation des titres. L'inspecteur de la Caisse nationale de Crédit agricole présent à l'assemblée générale rappelle la nécessité d'une telle structure : « L'importance des émissions de la Caisse nationale a amené les Caisses régionales à conserver en dépôt les titres qu'elles plaçaient. Très rapidement d'ailleurs elles ont été amenées à recevoir également en dépôt les autres titres que pouvaient posséder leurs déposants : obligations ou actions, et devant l'importance qu'a pris le service, les Caisses régionales ont estimé nécessaire de se regrouper, et ont créé quatre services centraux de conservation, (vous adhérez à celui de Vaison) – services centraux qui sont dotés du personnel qualifié, possèdent des installations et un matériel moderne permettant d'assurer la gestion des titres dans les meilleures conditions »²²⁸.

²²⁶ CAM Loire, Procès-verbal de l'assemblée générale de 1964, allocution du Président Nicolas.

²²⁷ CAM Loire, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1962.

²²⁸ CAM Loire, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1963, allocution de M. Liégeois, inspecteur de la CNCA.

Le président Nicolas revient dans son allocution à l'assemblée générale de 1962 sur les moyens humains mis en œuvre pour satisfaire les objectifs du Crédit agricole. André Gueslin constate également ce phénomène au niveau national. Le nombre moyen de salariés par Caisse régionale passe de 95 en 1959 à 458 en 1972²²⁹, chiffres qui permettent de constater la campagne de recrutement menée. Les nouveaux embauchés sont plutôt jeunes et masculins, le personnel féminin évoluant davantage dans les services administratifs de la Caisse régionale. Les conditions de travail et de rémunération restent très disparates d'une Caisse à l'autre jusqu'à la signature d'une convention collective au niveau national en 1963, suite à une demande des syndicats du personnel. Le projet aboutit réellement en 1966 : « Le statut des agents du Crédit agricole se rapproche progressivement de celui des agents de banque »²³⁰.

Le recrutement permet l'ouverture de nouveaux bureaux qui améliorent la proximité entre les adhérents et la banque : « Avec l'implantation de bureaux bien agencés dans les principaux centres du département, le développement du travail de prospection dans la campagne et les villes, notre Caisse régionale a essayé de servir mieux l'agriculture du département de la Loire qui lui est si chère »²³¹. Dans un deuxième temps, les services internes s'étoffent aussi. « Le développement des opérations, la nécessité de perfectionner la collecte des ressources, l'importance prise par le financement des collectivités publiques et privées, nous ont mis dans l'obligation de perfectionner notre organisation intérieure. C'est ainsi que nous avons dû créer : un service d'inspection et d'animation devenu indispensable tant pour contrôler l'ensemble des activités extérieures et intérieures de la Caisse régionale que pour surveiller les affaires difficiles, et enfin pour aider les gérants de nos bureaux, et les agents de prospection à mener une action dynamique pour la pénétration du Crédit agricole mutuel dans notre département. Quant au service des prêts collectifs, il a dû être étoffé pour lui permettre de mener à bien les tâches de plus en plus importantes qui lui sont confiées. Enfin, le service 'Étranger' permet de réaliser les opérations de plus en plus nombreuses d'importations et d'exportations, ainsi que l'échange des devises, et c'est dans l'esprit de mieux nos usagers que nous avons doté au printemps 1966 les bureaux de Feurs et de Roanne d'une caisse en monnaie étrangère »²³².

Le recrutement s'oriente principalement en direction des jeunes du département. Michel Prost en fait partie.

²²⁹ GUESLIN, *op. cit.*, p. 300.

²³⁰ Ibid.

²³¹ CAM Loire, Procès-verbal de l'Assemblée générale de 1962.

²³² CAM Loire, Procès-verbal de l'assemblée générale de 1967.

[Michel Prost] : « À cette époque-là le Crédit agricole, comme les coopératives, [...] c'était vraiment, ça n'avait rien à voir avec aujourd'hui. C'était donc en plein devenir, hein, en plein développement, on recrutait, on embauchait de partout.

[Sophie Lefranc-Morel] : Oui, c'était le début des années 60 ?

[Michel Prost] : Voilà, et en 62, donc, je suis rentré en, j'ai fini mon service en juin, et en juillet [...], je rentrais au Crédit à vingt ans, voilà.

[Sophie Lefranc-Morel] : D'accord.

[Michel Prost] : Et j'ai commencé en agence, à Charlieu. : « Et donc, c'est comme ça que je suis rentré, j'ai fait du commercial, j'ai fait de la démarche, je suis allé voir les clients. Et puis un concours de circonstances a fait qu'on était deux dans l'agence, dans l'agence qu'on a créé à Charlieu, celui qui était mon responsable a été appelé au siège à Saint-Etienne, un beau jour et j'ai pris la direction de l'agence »²³³.

[Michel Prost] : « On est beaucoup dans ce cas de figure à être rentré venant des banques, y'en a qui sont rentrés et ils venaient directement de l'agriculture hein, ils n'y connaissent rien du tout. Comme à la coopérative, dans les coopératives, vous verrez, des fils d'agriculteurs, des gars qui bon, ils pouvaient pas reprendre l'exploitation familiale bon, ils s'orientaient là-dedans, fallait pas grand-chose pour rentrer, il suffisait de connaître un administrateur ou quoi pis bon c'était en développement donc c'était possible matériellement »²³⁴.

Le développement de l'activité bancaire est constaté par les salariés dans les années 1960-1970. Les agences recrutent et ouvrent des bureaux annexes. Le maillage s'intensifie. L'assemblée générale de 1955 fait état de deux bureaux permanents et de dix-sept bureaux ouverts les jours de marché. En 1961, on recense dix bureaux permanents et 25 appartenant à la deuxième catégorie. Quatre ans plus tard, en 1965, sept nouveaux bureaux permanents ont été créés, dix-sept bureaux sont dit « périodiques », c'est-à-dire ouverts une fois par semaine. 45 bureaux temporaires, dont l'ouverture est mensuelle ou bimensuelle, se rajoutent enfin aux structures existantes. Le Crédit agricole continue de puiser ses nouveaux salariés parmi la population rurale mais parvient aussi à séduire des employés d'autres banques, dont certaines ferment face à la concurrence qui s'intensifie. Michel Prost nous détaille son expérience en tant

²³³ Entretien avec Michel Prost, 12 novembre 2009.

²³⁴ Ibid.

que directeur de l'agence de Charlieu, commune située non loin de Roanne, dans le Nord du département.

[Michel Prost] « Et de là ça a été un peu le Far West parce que on s'est vraiment développé, de deux on est passé en quelques années à dix. Quand j'ai quitté en 73 on était, on était une dizaine quoi. Alors j'avais recruté un certain nombre de, même d'anciens collègues que, j'avais connu à la banque parce que je savais qu'il fallait restructurer et tout. On ouvrait des permanences, des bureaux un petit peu de partout et donc, y'avait un très fort développement, y fallait l'assumer. Fallait construire des agences, fallait... moi j'ai construit, j'ai construit en, une agence de Charlieu parce que il a fallu changer de locaux et c'était très intéressant. On établissait des permanences un peu, un peu de partout dans le secteur donc heu, ça m'a permis d'aborder tout un tas de métiers, comme j'ai essayé de le faire ensuite tout le temps tout au long de ma carrière »²³⁵.

Chaque agence reprend la même organisation : un guichet en L sépare l'espace en deux et marque la nette césure entre le banquier et le client, le bureau du directeur est dans une pièce à part. Derrière le guichet, quatre ou cinq salariés se partagent les tâches administratives et bancaires. L'évolution du guichet a été « phénoménale » se rappelle Henri Martin, entre cette époque et les nouveaux bureaux qui ont émergés au fil des années. Cette époque correspond à celle de la mensualisation des salaires et à leur versement automatique sur un compte bancaire. Henri Martin se souvient de l'afflux des clients, le jour de paie de l'usine Creusot-Loire, qui viennent retirer le montant exact de leur rémunération. Le guichetier se fait conseiller voire pédagogue en expliquant l'intérêt de laisser quelque argent sur son compte-courant, idée qui rencontre une certaine résistance au départ²³⁶.

Une carrière au Crédit agricole se construit le plus souvent petit à petit en commençant par un poste en agence, au guichet. À cette époque, les jeunes n'ont pas de formation spécifique, et la Caisse régionale remédie à cet état de fait en proposant un large choix de formation interne. Michel Prost en a profité

[Michel Prost] : « Dans les banques, en général, on disait dans les banques c'est comme à l'armée, on démarre deuxième classe mais on a toujours dans sa musette le bâton de maréchal pour dire que, effectivement, traditionnellement dans la banque, y'a toujours eu un système de formation interne qui permettait aux gens d'accéder à des fonctions intéressantes et voir très

²³⁵ Ibid.

²³⁶ Entretien avec Henri Martin, le 25 juillet 2012.

importantes. Et le système de formation a toujours été heu en permanence mis à jour et associé à des à des expertises extérieures aussi qui venaient pour beaucoup qui venaient de l'Université, hein, ou bien des spécialistes etc., pour donner des cours, établir les programmes heu, labelliser les diplômes hein les, voilà, bien sûr. Donc ça se faisait tout naturellement. Et c'est ce que je voyais d'intéressant, c'était que justement y'avait des perspectives de formation parce que moi je ne pensais pas en rester heu éternellement à un niveau d'employé de banque, j'étais, je voulais essayer de progresser. [...] Et en plus de ça, j'ajoute que pour moi, le Crédit Agricole ça a été mon Université, parce que j'ai très régulièrement participé, on m'a toujours proposé des, au fur et à mesure qu'on me proposait des responsabilités, des systèmes de formations puisque j'ai été même jusqu'à la formation des cadres de direction, et au cours desquels aussi on rencontrait des gens absolument passionnants, ne serait-ce que les collègues des autres caisses qui étaient des gens avec des formations, des parcours, des cursus complètement différents, et puis heu, on avait des intervenants et un système de formation, des programmes qu'étaient heu d'une très grande richesse quoi, hein. Également, hum, y'avait une formation forcément heu qui est très didactique, très théorique, sur tous les domaines dont il fallait avoir connaissance, c'est-à-dire aussi bien heu la finance que le marketing, le commercial, les relations humaines, les ressources humaines, le management heu, enfin donc des, aussi bien des matières techniques que des matières j'dirais humaines, y compris jusqu'à la psychologie etc. heu, que j'n'avais, j'n'aurais peut-être jamais eu l'occasion d'aborder heu, en dehors de ça hein. Voilà. C'est ce qui était passionnant, et moi j'suis très reconnaissant heu, je crois qu'on l'est pour beaucoup, d'avoir pu bénéficier de ce système-là. Voilà. Parce que ça permettait à des autodidactes d'acquérir des connaissances et d'accéder à des responsabilités importantes et dans des domaines très variés »²³⁷.

La carrière d'Henri Martin, aujourd'hui retraité, commence également au guichet d'une agence. Fraîchement diplômé, il est embauché par la Caisse régionale de la Loire en février 1971, après une licence de droit. Né à Saint-Etienne, sans lien avec le milieu agricole, il se dirige vers le secteur bancaire qui recrutait beaucoup à cette époque. Après un premier rendez-vous avec un responsable des ressources humaines, il est reçu par le directeur général de la Caisse régionale, M. Séguy-Duclot, qui lui propose de commencer par un poste de guichetier en agence avant de participer à la création du service juridique de la Caisse. Henri Martin choisit cette solution plutôt qu'une offre à la Société Générale : le contact direct avec le directeur ainsi

²³⁷ Entretien avec Michel Prost, déjà cité.

que les perspectives d'évolution ont primé dans cette décision. Le nouveau salarié passe donc six mois en agence, à Saint-Chamond et Firminy.

À la fin de cette période, Henri Martin est titularisé. Le directeur général lui propose alors de rejoindre un des deux services en cours de création : le service juridique, dans la ligne de ses études de droit, ou le service Organisation et Méthodes afin de participer à la mise en place des nouveaux outils informatiques. Il choisit la deuxième option : « J'ai fait des études de droit qui ne m'ont pas servi mais qui ont été indispensables »²³⁸. Pendant trois ans, il est chargé d'études au service Organisation. Le premier système mis en œuvre est celui de la bande optique, remplacé par la suite par le télétraitement. Ces nouvelles solutions restructurent très profondément le fonctionnement de la Caisse régionale et de son réseau en permettant d'obtenir un solde des comptes à J+1. En 1975, Henri Martin est directeur du service Organisation. M. Séguy-Duclot l'inscrit également sur la liste d'aptitudes pour suivre le parcours de formation de cadre de direction. Ces derniers se doivent d'être polyvalents, ce qui implique un changement de service. La première condition est remplie par un transfert vers le service Ressources humaines en 1978. Les services de la Caisse régionale de la Loire à cette date bénéficient encore très peu de l'informatisation de leurs tâches. La première mission d'Henri Martin au service Ressources humaines est le remplacement de la chaîne paie. En 1982, il remplace le sous-directeur, malade. L'année suivante, Jacques Séguy-Duclot lui propose de l'inscrire sur la liste d'aptitudes pour devenir sous-directeur. La mobilité géographique est alors rentrée dans les mœurs – elle fut décriée au moment de son instauration – et Henri Martin effectue un stage d'un mois et demi au sein de la Caisse régionale de Corrèze avec l'objectif de se former sur le financement de l'exploitation agricole. Suite à cela, il est nommé directeur du service Ressources humaines à Saint-Etienne. Il avoue qu'il s'agit de la « fonction dans laquelle [il] s'est senti le plus à l'aise »²³⁹. Une nouvelle réorganisation des services de la Caisse régionale adjoint au service des Ressources humaines la partie « Moyens », c'est-à-dire la gestion des équipements de la Caisse.

Henri Martin part ensuite exercer la fonction de Directeur général adjoint au sein de la Caisse régionale de l'Ain, avec laquelle il expérimente une fusion avec la Caisse régionale de la Saône-et-Loire et l'entame du processus de déchevauchement avec la Caisse du Sud-Est. Suite à cette aventure burgienne, il revient en tant que directeur général adjoint à Saint-Etienne, dont la Caisse régionale vient de fusionner avec celle de la Haute-Loire. Son activité consiste alors à gérer les différents dossiers épineux de la Caisse : trouver des repreneurs pour les

²³⁸ Entretien avec Henri Martin, déjà cité.

²³⁹ Ibid.

entreprises, négocier avec les collectivités locales, gérer les budgets. Cependant, il éprouve quelques divergences de vues avec le Directeur général, Jean Boulais, et décide d'accepter en 1999 le poste de Directeur général adjoint proposé par la Caisse régionale de l'Île-de-France (CADIF). Il y retrouve Édouard Esparbès, ancien Directeur général de la Caisse régionale de la Loire.

La Caisse d'Île-de-France est très différente de la Caisse Loire-Haute-Loire qu'Henri Martin quitte alors : « Tout ce que j'avais vécu dans une Caisse régionale, ça ne valait pas »²⁴⁰. Il y a d'abord une question de marché : 1,2% de l'activité de la Caisse correspond au secteur agricole. Les clients principaux sont les particuliers et les entreprises. De plus, la taille de CADIF n'est pas comparable : elle compte 3 500 salariés, contre 1 400 en Loire-Haute-Loire. Enfin, la fonction de Directeur adjoint diffère : d'acteur, Henri Martin devient coordinateur. Suite à un cancer, il prend sa retraite en 2004, mais conserve un lien avec le Crédit agricole grâce à l'Association des cadres de direction retraités, dont il prend la présidence en 2006. Ces instances permettent aux salariés de conserver un lien avec une « maison » à laquelle ils sont « fondamentalement attachés »²⁴¹.

Les parcours de Michel Prost et d'Henri Martin illustrent les changements à l'œuvre au niveau national. Le Crédit agricole dans son ensemble doit professionnaliser son activité et cela passe en premier lieu par des salariés mieux formés et surtout encadrés d'une manière plus homogène. En ce qui concerne les cadres de direction, les procédures s'étoffent au niveau national au fil des années. Elles sont renouvelées afin de certifier des aptitudes du personnel embauché : liste d'aptitudes, mobilité, agrément préalable, etc. « Pour ce qui concerne l'autonomie du pouvoir mutualiste, [ces mécanismes] engendrent un affaiblissement puisque la carrière du cadre de direction se joue désormais largement à l'extérieur de la Caisse régionale où il exerce »²⁴².

La Caisse régionale évolue au cours de ces années sous la houlette de deux directeurs généraux, Jacques Séguy-Duclot et Édouard Esparbès. Le premier, issu d'une famille d'ouvriers agricoles et d'un père petit viticulteur, débute sa carrière à la BNP à Alger avant de revenir en métropole pour la Bordelaise de Crédit puis pour la Caisse régionale de Crédit agricole à Niort²⁴³. Il prend la direction de la Caisse de la Loire en 1970, à la suite de M. Huguet. Pour Henri Martin, il occupe la place du patron paternaliste. La transition est assez brutale avec

²⁴⁰ Ibid.

²⁴¹ Ibid.

²⁴² GUESLIN, *op. cit.*, p. 305.

²⁴³ Entretien avec Henri Martin, déjà cité.

Édouard Esparbès, qui prend les commandes de la Caisse régionale en 1985. En quatre ans, le nouveau directeur associé au président Marcel Thiollière réveille la « belle endormie ». Henri Martin, à la tête du service des Ressources humaines, doit revoir ses plans : la Caisse compte alors 613 salariés mais son efficacité est moins bonne que celle d'autres Caisses régionales. La politique de rémunération commerciale est revue afin de correspondre réellement au taux d'atteinte des objectifs fixés à l'équipe et au salarié. L'accord avec les syndicats se double d'un accord sur l'intéressement des salariés : « ça coûtait un peu plus cher, mais ça a permis de changer l'état d'esprit de la Caisse »²⁴⁴. Enfin, la mobilité territoriale des salariés entre les agences est plus qu'encouragée : « Sous Séguy, personne ne bougeait contre son gré »²⁴⁵. La Caisse cesse de s'adapter aux besoins des salariés et met en avant ses propres besoins. En quatre ans, l'ensemble de la Caisse régionale a revu sa manière de fonctionner, intégrant par exemple la culture du risque dans ses pratiques.

Il était difficile de couper cette longue période de changement, que ce soit par les procès-verbaux – même s'ils changent et délivrent moins d'informations à partir de 1972 – ou par les figures des présidents et des directeurs généraux. Elle permet de faire le point sur les évolutions internes de la Caisse régionale qui stabilise son activité autour de deux missions : prêter aux agriculteurs et récolter des ressources. Pour cela, la Caisse organise une proximité de service par l'ouverture de nouveaux bureaux. Elle améliore également son fonctionnement interne en créant de nouveaux services. L'augmentation de son activité est alimentée par le recrutement de jeunes, le plus souvent issus du milieu rural, et qui bénéficient du système de formations mis en place par le Crédit agricole. La banque verte est sur le point de devenir une banque universelle.

²⁴⁴ Ibid.

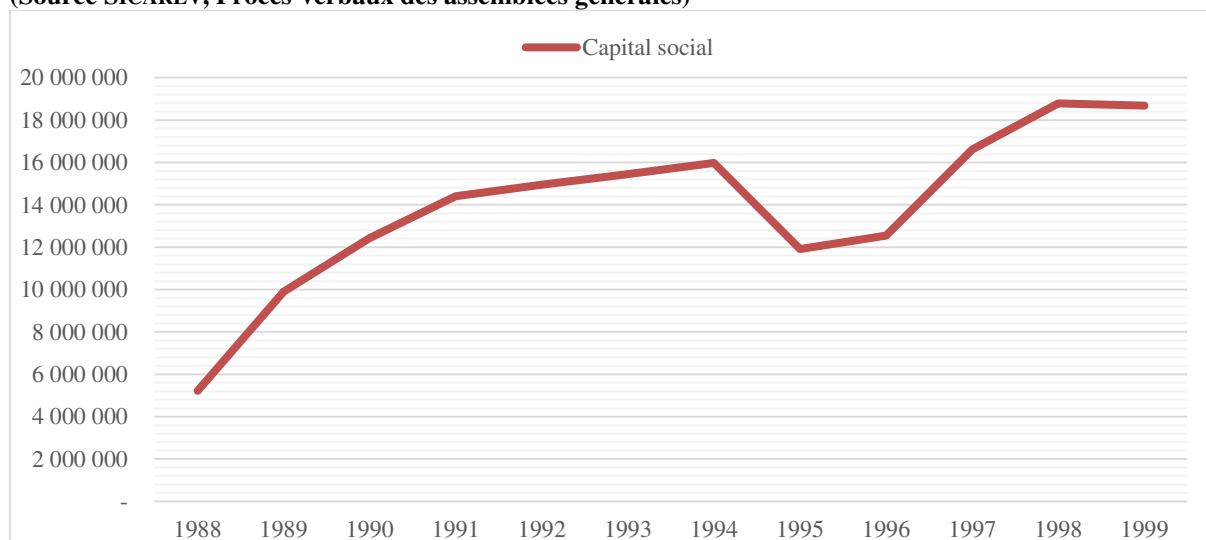
²⁴⁵ Ibid.

c) La SICAREV, adaptation de l'organisation et de l'outil, 1988-1999

Cette période est marquée par une baisse de la consommation de viande en Europe suite aux crises sanitaires qui concernent ce secteur. Les deux crises dites de la « vache folle » affectent durement le marché dans les années 1990 et début 2000.

En 1988, les dirigeants de la SICAREV prennent la décision de recentrer l'activité de la coopérative sur la région roannaise, ce qui se concrétise par la création d'une société, SICAR, chargée de la gestion de l'abattoir de Roanne. L'abattoir est équipé d'un atelier de découpe ultra-moderne. Le siège social de la coopérative est transféré à Roanne en 1991. Ces changements s'accompagnent d'une nouvelle organisation informatique pour améliorer la gestion comptable de l'entreprise. Sur le plan organisationnel, la SICAREV devient un groupement destiné uniquement à la commercialisation en 1993, la production bovine étant assurée par le groupement de producteurs SCAV devenu GPB 42. Cette nouvelle répartition des rôles a sans doute eu un impact sur la répartition des sociétaires et du capital social, ce qui explique la chute de ce dernier en 1994 [Fig.2.23].

Figure II-23 - Capital social de la SICAREV, 1988-1999
(Source SICAREV, Procès-verbaux des assemblées générales)



La SICAREV procède à la restructuration de son approvisionnement. La création du groupement d'intérêt général Charolais Alliance, aujourd'hui Alliances Coopératives, répond à cette stratégie tout en assurant plus de sécurité pour la SICAREV. Pour preuve, la part de l'apport des groupements est passée de 40% en 1995 à 80% quelques années plus tard²⁴⁶. La diversité

²⁴⁶ <http://www.alliances.coop/info/viewtopic.php?t=894&sid=dae87ac16c72e8fda7e67b0b1fe11a0b>

géographique des partenaires, couvrant les départements de la Loire, du Puy-de-Dôme, de l'Allier, de la Saône-et-Loire, de la Haute-Loire, de l'Isère, de la Drôme, de l'Ardèche, de la Savoie et de la Haute-Savoie, assure une complémentarité des productions et de leur saisonnalité. Ainsi, la SICAREV peut proposer une offre diversifiée pour mieux répondre aux demandes des consommateurs. Le GIE a également permis de mieux planifier les livraisons d'animaux aux abattoirs. « Conforter les débouchés de la SICAREV par une adaptation rigoureuse de la production au marché, tant du point de vue qualitatif que quantitatif, afin d'aboutir, à terme, à une plus-value durable grâce à une contractualisation avec le distributeur final »²⁴⁷.

La SICAREV développe son activité avec la mise en place d'une production intégrée veau de boucherie et veau de repousse²⁴⁸ pour satisfaire le marché italien. Elle poursuit également une stratégie de diversification dans le porc et la charcuterie. En 1994, elle prend une participation à hauteur de 50% dans la société SOVIBER sise à Challes-les-Eaux en Savoie, dans le cadre du renforcement de l'implantation de la coopérative dans le sud-est de la France. Cette société est soumise à un audit qui préconise le recrutement d'un cadre de haut niveau pour assurer la direction de la société et le développement commercial de produits à forte valeur ajoutée, comme le saucisson sec. Finalement, SOVIBER sera redéployée en 2004 à La Talaudière avec une spécialisation dans le veau de boucherie.

Enfin, l'accent est mis sur le développement commercial de l'entreprise, afin de chercher de nouveaux débouchés pour les filières de la coopérative. Dès 1988 est créé le GIE « Tendre Charolais » créé avec des groupements de Saône-et-Loire pour mieux valoriser la viande de qualité. La SICAREV développe de nouvelles marques et labels pour promouvoir la qualité de sa viande : Charolais des Prés pour la distribution traditionnelle et Charolais Prairie pour la grande distribution en 1992.

Dans un contexte européen difficile lié à la crise de l'ESB, dont la transmission à la l'être humain se confirme en 1996, la SICAREV cherche à travailler avec des distributeurs locaux afin de limiter la baisse de son activité en valorisant l'identification locale de ses produits et en garantissant leur qualité. La SICAREV s'oriente de plus en plus vers la grande distribution, qui devient un acteur incontournable de la commercialisation des produits alimentaires. Cette stratégie locale s'accompagne d'une recherche de nouveaux débouchés à l'exportation, alors

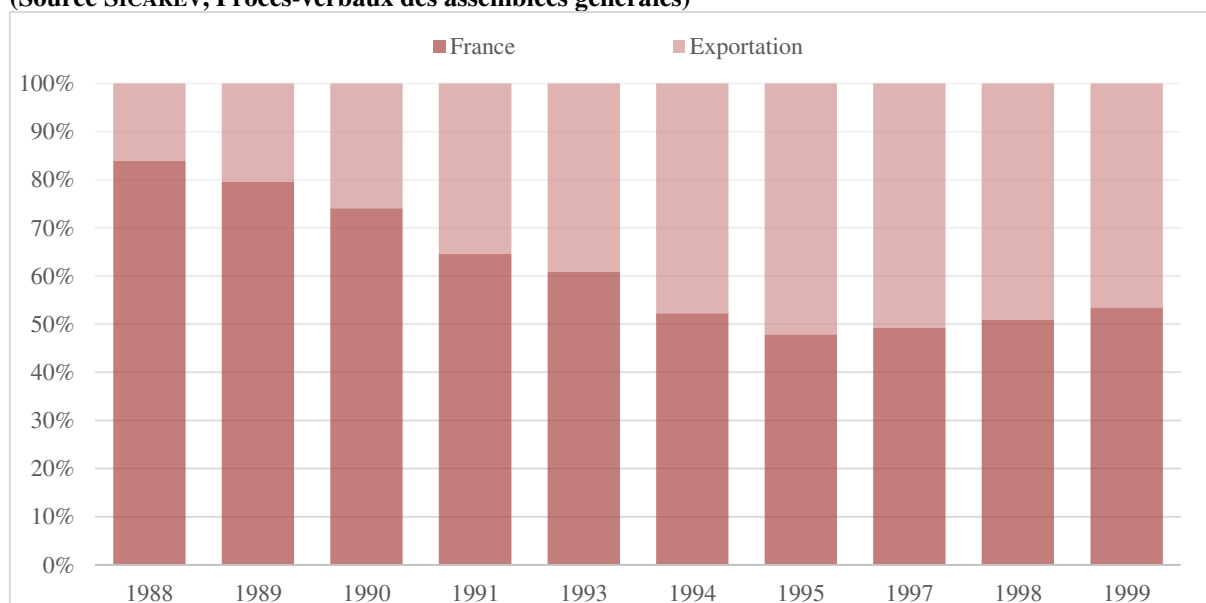
(Page consultée le 7 novembre 2012).

²⁴⁷ SICAREV, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1996.

²⁴⁸ Veau de repousse : par définition, le broutard repoussé est un animal qui a connu une phase de pré-engraissement de 90 à 100 jours.

que le marché européen est en train de muter. Un bureau dédié à l'export est mis en place 1994, afin d'optimiser le développement commercial vers les marchés acquis et ceux d'avenir, comme la Grèce, l'Espagne ou encore l'Afrique et l'Europe de l'Est. Les exportations au cours de cette période occupent une place de plus en plus importante dans le chiffre d'affaires de la SICAREV [Fig.2.24].

Figure II-24 - Répartition du chiffre d'affaires entre la France et les exportations, 1988-1999
(Source SICAREV, Procès-verbaux des assemblées générales)



d) La Coopérative de Blé et d'Approvisionnement de la Loire, 1974-1979

Antoine Javelle, alors vice-président de la CBA, constate des anomalies dans le fonctionnement du groupement de producteurs « Porcs ». Il remarque beaucoup de pertes sans qu'elles soient justifiées par des bons d'équarrissage. Il refuse alors d'approuver les comptes et demande l'élaboration d'un compte d'exploitation séparé pour le groupement. Un état des lieux est fait, qui fait ressortir plusieurs irrégularités dans les comptes. L'assemblée générale de 1974 constate : « Un certain nombre de différences subsiste dans les comptes individuels et reste à rechercher. Aussi, les commissaires aux comptes demandent à l'assemblée d'affecter à un compte de report à nouveau le résultat de l'exercice 1973, tout en donnant quitus au Conseil d'administration de sa gestion »²⁴⁹.

²⁴⁹ CBA, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1974.

Le détail des irrégularités est donné lors de l'assemblée générale de 1975 par la Fédération régionale des Coopératives agricoles de Rhône-Alpes (FRCARA), organisme chargé de la vérification des comptes. Le constat est sans appel, le bilan n'a pas été établi correctement. À titre d'exemple, citons le compte « Capital social » : « Il n'a pas été possible de faire le point exact de ce compte, c'est-à-dire de voir la liste des sociétaires et le montant en capital souscrit et libéré pour chacun d'eux »²⁵⁰. Quant aux effets de financement, il y a une différence de 360 000 francs avec les états du Crédit agricole. « En conclusion, il ne nous est pas possible de donner le certificat requis par la loi portant sur les comptes arrêtés au 31 décembre 1974 tels qu'ils sont présentés »²⁵¹. Un nouveau point sur les comptes est réalisé lors de l'assemblée générale de 1976. Des vérifications et corrections ont été apportées aux bilans des années précédentes par une commission composée d'administrateurs de la CBA, du directeur, du commissaire aux comptes et de représentants de diverses organisations agricoles (FFCAC²⁵², UNCAA²⁵³, CAM LOIRE). La validation n'est pas encore possible car il reste des vérifications à mener. La section de Boën demande alors qu'une commission d'agriculteurs soit créée pour travailler avec le conseil d'administration. Cette demande est acceptée par l'assemblée générale. Sa constitution est discutée au cours de l'assemblée générale du 20 décembre 1976. Elle se limite à quatre adhérents porteurs de parts sociales qui n'auront pas de pouvoir décisionnaire mais de regard. Son rôle est bien d'aider les adhérents à comprendre le fonctionnement de la coopérative et éventuellement de conseiller les administrateurs. L'assemblée accepte finalement la création d'une commission de surveillance qui se trouve en lien avec le commissaire aux comptes.

Comme nous avons pu le remarquer dans d'autres cas, la CBA travaille étroitement avec les organisations professionnelles agricoles et les autres coopératives. Ainsi nous retrouvons de nombreuses interventions des présidents de la Chambre d'agriculture de la Loire et de la Caisse régionale de Crédit agricole de la Loire. Marcel Thiollière, président du CAM Loire, souligne les efforts que la CBA doit réaliser pour continuer à être financée. Ces efforts portent en particulier sur l'augmentation du capital social qui, selon Jean Garret, président de la CBA, peut être atteinte grâce aux adhérents, aux OPA mais aussi grâce aux non-coopérateurs. La CBA souhaite s'ouvrir largement pour dépasser ses difficultés. À partir de 1977, le capital social augmente de nouveau [Fig.2.25].

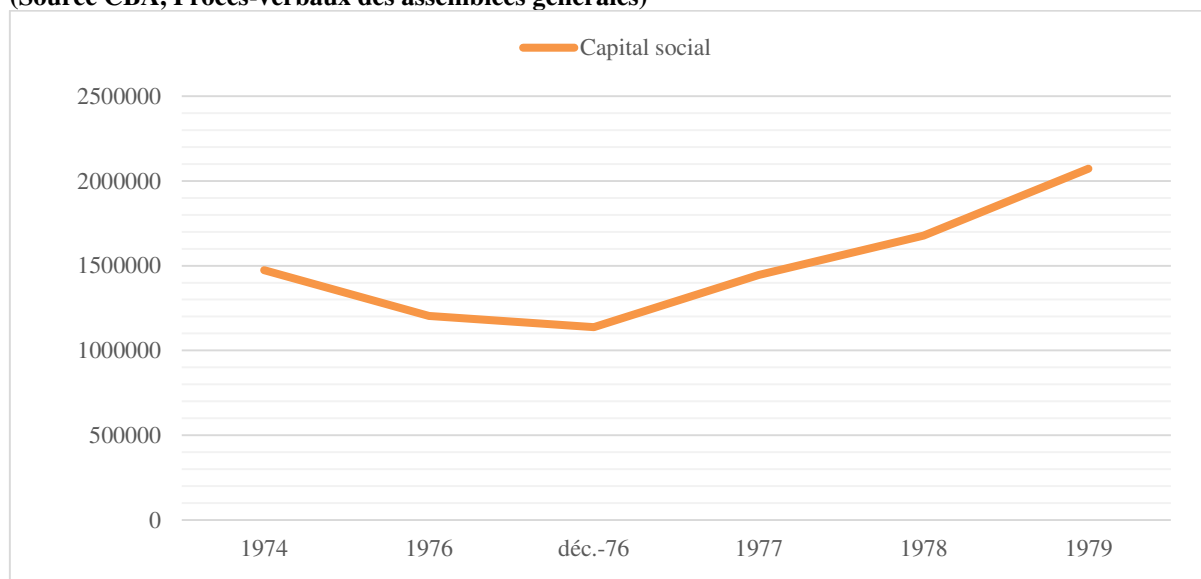
²⁵⁰ Ibid., 1975.

²⁵¹ Ibid.

²⁵² Fédération française des Coopératives agricoles de céréales.

²⁵³ Union nationale des Coopératives agricoles d'approvisionnement.

Figure II-25 - Capital social de la CBA, 1974-1979
(Source CBA, Procès-verbaux des assemblées générales)



La question du capital social, déjà essentielle lors de la période précédente, devient cruciale. Des assemblées générales extraordinaires sont requises pour décider de la poursuite des activités de la coopérative. En effet, elle a perdu plus des $\frac{3}{4}$ du capital social augmenté des réserves. La poursuite des activités est décidée en 1976, 1977, 1978 et 1979. Ce sont des assemblées extraordinaires au cours desquelles des décisions sur le fonctionnement de la coopérative sont prises. Ainsi, l'Assemblée lève l'interdiction de faire des opérations avec des tiers non-adhérents afin de récolter des fonds plus largement. L'ouverture au monde rural dans son ensemble, et non plus limité aux agriculteurs, est contrainte par la mauvaise situation de la coopérative.

La représentation des sections est également posée car les secteurs du Roannais et du Pilat n'ont ni administrateur ni membre auditeur. « Il serait indispensable de provoquer des réunions dans ces régions pour qu'elles soient représentées car, dans les régions éloignées, les problèmes sont différents et les contacts avec la Direction sont rares »²⁵⁴.

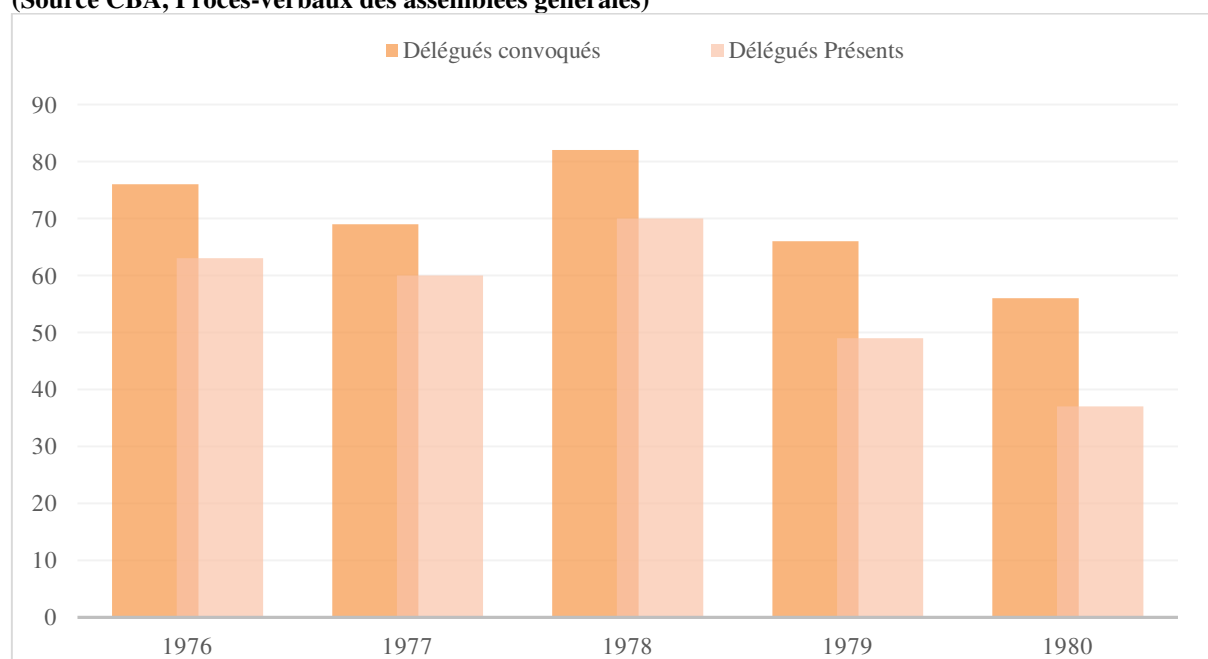
Durant cette période troublée, les assemblées de section sont plus nombreuses. Des courriers sont adressés à chaque adhérent personnellement, afin de leur rappeler leur participation en termes de capital social, et la situation de la CBA. La lettre du président leur demande de réaliser un effort particulier pour assurer la survie de leur outil coopératif. Un acompte de 300 francs est demandé à chaque adhérent, « pour prouver au Crédit agricole que les agriculteurs tenaient

²⁵⁴ CBA, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1976.

à leur coopérative. Cependant, une politique de capital social doit être définie très précisément »²⁵⁵. Cette politique est discutée et s'oriente vers le versement de 5% du chiffre d'affaires de l'adhérent avec la CBA.

Si les adhérents ont répondu présents au plus fort de la crise de la CBA, en apportant leur soutien par leur présence aux réunions et leur participation au capital social, le président Garret déplore la faible participation aux assemblées de section qui suivent. En effet, seulement 135 adhérents ont répondu présents en 1978, alors que plus de 700 adhérents avaient participé aux assemblées de l'année 1977. Le nombre de délégués augmente par rapport à la période précédent, pour atteindre le nombre de 82 convocations en 1978 avant de régresser, et de retomber à 56 en 1980 [Fig.2.26].

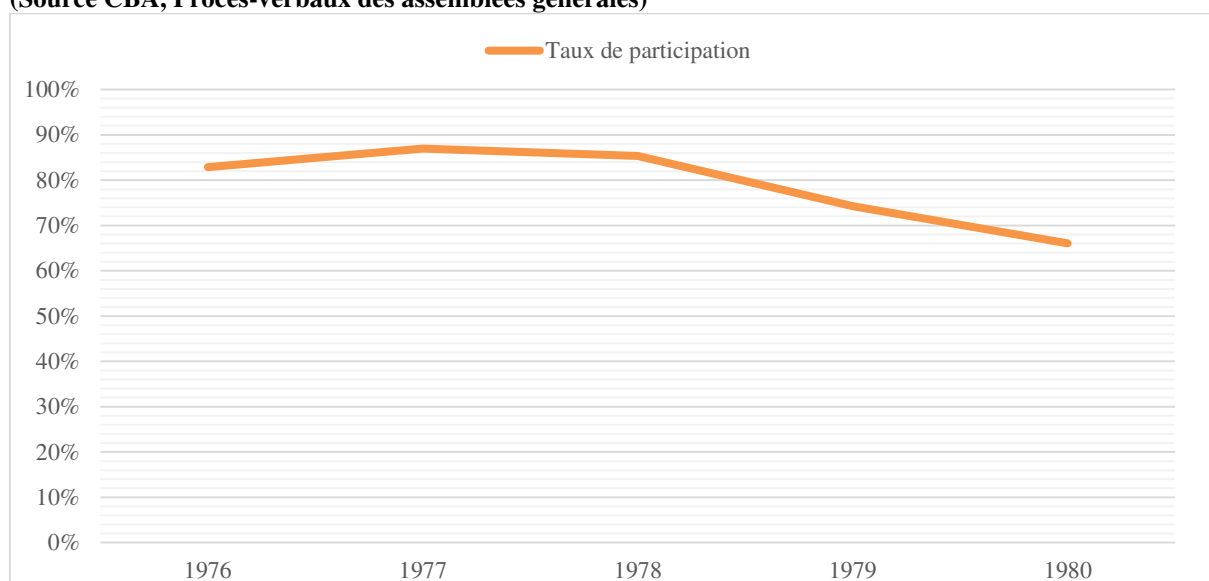
Figure II-26 - Délégués convoqués et présents aux assemblées plénières de la CBA, 1976-1980
(Source CBA, Procès-verbaux des assemblées générales)



Le taux de participation aux assemblées plénières est élevé – au-dessus de 80% - jusqu'en 1978. Il décroît ensuite jusqu'à un taux de participation de 66% en 1980 [Fig.2.27].

²⁵⁵ CBA, Procès-verbal de l'assemblée générale extraordinaire, 1977.

Figure II-27 - Taux de participation aux assemblées plénières de la CBA, 1976-1980
(Source CBA, Procès-verbaux des assemblées générales)



Cette situation est commentée par Robert Duclos, toujours administrateur de la CBA et président de la Chambre d'agriculture : « La situation est extrêmement inquiétante telle qu'elle se présente en ce moment. Il y a deux ans, lorsque la CBA était en pleine crise, il y a eu une prise de conscience de tous les agriculteurs. À ce moment-là, chacun s'est rendu compte de l'utilité de la CBA. Du côté du Conseil, une reprise de confiance, les agriculteurs tenaient à leur coopérative. Depuis, de gros efforts ont été faits en matière de réorganisation. La situation est maintenant normale et on bute sur un point, sur le problème du capital social. La crise produit des adhérents, maintenant que la CBA tourne les agriculteurs s'en désintéressent. C'est grave »²⁵⁶. Marcel Thiollière, président du Crédit agricole de la Loire, conclut en partageant son inquiétude sur l'augmentation du capital social mais en gardant confiance au vu de la gestion améliorée de la coopérative.

La coopérative réorganise son fonctionnement du côté des adhérents, notamment en se posant des questions sur le capital social, mais aussi du côté de l'entreprise. Un plan de redressement est mis en œuvre, qui comprend le licenciement de 35 personnes dont les directeurs, l'embauche d'un responsable administratif et financier, la transformation du groupement de producteurs « Porcs » en coopérative indépendante, la vente d'une partie du matériel de la coopérative.

²⁵⁶ CBA, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1978.

La réorganisation de la coopérative est orchestrée selon cinq points essentiels. La première urgence est de faire rentrer de l'argent : un système de factures est mis en place, permettant de garder une trace des mouvements de fonds. Un inventaire des stocks a également été mené, et il est tenu à jour pour une parfaite connaissance des marchandises disponibles dans les dépôts. La coopérative peut ainsi mieux prévoir ses achats. Trace est également gardée des transactions menées avec les adhérents : un état de leur balance leur est envoyé à la fin de chaque mois, afin de régulariser rapidement les créances. La trésorerie est elle aussi surveillée. Enfin, les comptabilités des branches Approvisionnement et Collecte sont fusionnées.

Ces changements se ressentent dans les procès-verbaux des assemblées générales à partir de 1977. En effet, le rapport d'activité présente des analyses plus fines de la situation de chaque dépôt et ainsi en déterminer la rentabilité. La situation de la coopérative, grâce à ces restructurations et efforts de part et d'autre, s'améliore, malgré des perturbations dans l'activité Collecte liées aux conditions climatiques peu clémentes à l'été 1976 et au printemps 1977.

L'assemblée générale de 1979 se situe au tournant des deux périodes. Malgré le redressement accompli, les adhérents doivent encore une fois se prononcer pour la poursuite des activités de leur coopérative. Pourtant, la CBA sort d'une période troublée avec un nouveau tandem à sa tête, Antoine Javelle comme président et M. Ensergueix comme directeur général, bientôt remplacé par Christian Hüni. Les procès-verbaux gardent encore la trace des échanges entre les adhérents et les dirigeants, par exemple sur le système informatique mis en place ou le type de prêts accordés par le Crédit agricole. Par la suite, les procès-verbaux sont courts et standardisés.

e) La Coopérative d'élevage de la Loire, 1984-1992

Nous avons choisi d'établir notre division temporelle selon la teneur des procès-verbaux des coopératives. Cependant, les limites restent floues, surtout dès que l'on considère d'autres facteurs. En s'en tenant aux procès-verbaux, les premières difficultés de la CEL datent de l'instauration des quotas laitiers par Bruxelles en 1984, qui se traduisent par une baisse du cheptel laitier et des inséminations artificielles.

L'assemblée générale de 1984 constitue à nos yeux un tournant dans les procès-verbaux : on constate le retour du président, la part plus importante laissée aux invités. Autant d'indices formels qui pointent vers les changements contextuels que traverse l'élevage en France et dans la Loire. Enfin, le discours change quelque peu : la coopérative reste au service de l'éleveur en proposant des produits de meilleure qualité et adaptés à l'environnement

économique, mais les raisons à cela ne sont plus la lutte contre les maladies ou la stérilité. Même si de nombreux acteurs sont encore présents et s'expriment, le projet global d'amélioration du cheptel est plus flou : les discussions ne s'arrêtent plus sur la conduite de l'élevage. Il s'agit de réagir aux crises en valorisant les produits de l'élevage, la qualité du lait et de la viande. Cela passe par un maintien des efforts de sélection, donc de la qualité des produits proposés par la coopérative, et par des efforts de communication sur les produits agricoles locaux. Le procès-verbal de 1984 est représentatif du discours des années suivantes. Au cours des assemblées générales, les dirigeants de la CEL – président et directeur – vont s'attacher à rappeler les éléments contextuels qui infléchissent le cours de l'activité d'insémination et les axes d'action de la coopérative : ses capacités d'innovation et d'adaptation, sa volonté de toujours proposer des services au meilleur prix à ses adhérents.

L'assemblée générale de 1984 sonne comme un bilan et une réflexion entamée sur les orientations à donner à la coopérative. Le procès-verbal s'en fait l'écho puisqu'il signale une discussion « sur le contenu de ce rapport [moral du conseil d'administration] et plusieurs interventions de délégués sont notées concernant notamment les problèmes posés par les orientations génétiques de la Coopérative, compte tenu des nouvelles dispositions de restructuration de production, récemment survenues dans le domaine de l'agriculture en général et de l'agriculture et de l'élevage en particulier »²⁵⁷. Le bilan est également établi via le rapport d'activité qui fait le point sur les dix années qui viennent de s'écouler. Pour la direction, les innovations en matière de testage et de synchronisation des chaleurs ont permis à la coopérative de développer son activité en nombre d'IA réalisées, passant de 107 000 à 122 000 vaches inséminées. Au final, il ressort des rapports et des discussions que « la nouvelle situation créée par la réduction des productions en viande comme en lait, nécessite une vigilance accrue sur le choix des orientations à donner aux activités de la coopérative »²⁵⁸.

Les orientations en viande sont suggérées par Jean Colombat, président de SICAREV qui indique qu'au vu de l'évolution du marché, « des gains de productivité sont nécessaires au niveau de la production et que deux objectifs doivent être poursuivis : recherche de la facilité de vêlage et recherche de grosses carcasses »²⁵⁹. « Il est également indiqué au cours de la discussion que désormais en matière de production laitière, la priorité doit être donnée à la

²⁵⁷ CEL, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1984.

²⁵⁸ Ibid.

²⁵⁹ Ibid.

qualité sur la quantité »²⁶⁰. Les débats de 1984 sont clos par le député de la Loire et le président de l'ITEB²⁶¹ et de la FNB²⁶², qui insistent tous deux sur la nécessité d'accroître la productivité tout en diminuant les coûts de production dans le secteur de l'élevage afin d'assurer au producteur un revenu suffisant pour vivre. Au final, on constate une volonté commune d'agir pour les agriculteurs en fonction du marché.

Cependant, si les quotas laitiers renforcent les incertitudes de la coopérative face à son environnement, ils ne font qu'amplifier une situation préexistante. Pour Bourgier²⁶³, en 1984 commence une période « hostile » elle-même précédée d'une période « incertaine » depuis 1966. Reprenons ici avec lui les causes d'une évolution en dents de scie. Tout d'abord, à partir de 1966, des campagnes de prophylaxie de la tuberculose ont lieu dans le département, provoquant l'abattage d'animaux voire la disparition d'exploitations. Les techniciens et responsables de la CEL ont également noté un regain d'intérêt pour l'emploi d'un taureau en monte naturelle lorsque le coût d'entretien paraît acceptable. La fin des années 1960 est marquée par les premiers épisodes de surproduction laitière : des primes à l'abattage des vaches laitières provoquent une réduction du cheptel et donc des inséminations. Enfin, des événements climatiques perturbent également l'activité de la coopérative : la sécheresse de 1976 a pour conséquence l'abattage d'une partie du troupeau ligérien. Le nombre d'inséminations de la CEL redescend alors à son niveau de 1970, un peu au-dessus de 125 000 IA. Si le nombre d'inséminations ne diminue pas plus, c'est principalement grâce aux actions de communication mises en place par la coopérative (prospection des étables, lancement du bulletin semestriel *Coopel* 42).

La réduction du cheptel laitier avant 1984 était bien entamée, même si elle fut moins prononcée que dans d'autres régions. Entre 1970 et 1979, le nombre de vaches laitières a diminué de 4,3% dans la Loire, de 12,2% dans la région Rhône-Alpes. Au 15 février 1985, Bourgier note que 440 primes à la cessation d'activité laitière ont été versées dans le département, sur un total de 2 275 en Rhône-Alpes. Le cheptel laitier de la région a de nouveau diminué de 4,3% entre 1984 et 1985²⁶⁴. Cette baisse du cheptel se traduit par une baisse de l'ordre de 1% des inséminations pratiquées par la CEL en 1984. Les inséminateurs de la coopérative ont réalisé 121 524 inséminations artificielles, dont 100 923 dans la Loire, sur 70%

²⁶⁰ Ibid.

²⁶¹ Institut technique de l'élevage bovin.

²⁶² Fédération nationale bovine.

²⁶³ BOURGIER, *op. cit.*, 1986.

²⁶⁴ Ibid., p. 363.

du cheptel femelle. Cette baisse, qui rompt une progression régulière depuis 1977, reste assez faible par rapport à la baisse nationale qui est de 3,9%.

Les quotas laitiers ont une incidence également sur l'évolution du profil du cheptel ligérien et sur les demandes de races pour l'insémination. On se souvient qu'avant la guerre, la Loire produisait un veau de boucherie à trois mois issu d'un croisement charolais sur une femelle laitière. Les progrès de l'insémination et de la productivité laitière ont ensuite poussé les agriculteurs à privilégier les inséminations en race pure. « Avec l'application des quotas laitiers, l'activité de la coopérative enregistre une baisse des inséminations en races laitières et une progression des inséminations charolaises en croisement industriel »²⁶⁵. L'insémination en race charolaise représente 57% des inséminations pratiquées par la CEL dans la Loire, alors que seulement 12% des IA au niveau national relève de la race charolaise. En 1987, la CEL enregistre une baisse totale d'activité en IA de 0,8% avec 1 800 IA lait en moins et 700 IA charolais en plus. Une nouvelle forte baisse de l'activité se produit au cours des années 1991-1992, qui touche principalement la race Prim'Holstein.

Les coopératives d'insémination se sont tournées vers de nouvelles activités, notamment en lien avec les cheptels allaitants. Des formations à destination des inséminateurs sont mises en place afin de leur donner une meilleure connaissance de ce type d'élevage. La détection des chaleurs ou la vente ou location de matériel de contention font partie des nouveaux services proposés aux adhérents. La CEL met en place un service d'insémination caprine et propose également un service de synchronisation des chaleurs.

La CEL a également une forte tradition d'innovation dans la recherche : l'opération 1 000 génisses par transplantation vient rappeler en 1986 les progrès réalisés depuis les premiers essais menés en 1976. La CEL est soutenu par différentes organisations professionnelles agricoles et plus spécialement par le Conseil général de la Loire qui apporte son soutien financier à la campagne. D'autres innovations se profilent comme le sexage, le clonage ou la transgénèse qui sont les nouvelles méthodes présentées par le Professeur Thibier lors de l'assemblée générale de 1992.

²⁶⁵ Ibid., p. 360.

f) L'ORLAC, une nouvelle organisation du marché du lait, 1983-1990

Les objectifs d'ORLAC sont toujours d'apporter une meilleure rentabilité au lait, de conquérir les marchés nécessaires pour écouler la production, de conserver un outil moderne et performant, d'assurer la stabilité des débouchés pour les sociétaires.

Cette période s'ouvre par une année de collecte stable pour l'ORLAC mais dans un contexte économique difficile marqué par la stagnation du pouvoir d'achat, la concurrence accrue et les difficultés d'exportation liées aux montants compensatoires. L'Office du lait est mis en place par l'État au mois de septembre 1983 pour améliorer la gestion du marché sans toutefois se substituer à l'interprofession laitière existante. Fréjus Michon, président d'ORLAC, revient d'ailleurs sur le rôle de l'interprofession : elle ne devrait pas se contenter de discuter les prix, mais devrait aussi aborder tous les problèmes rencontrés par le secteur laitier, la qualité, la promotion des produits, les débouchés.

Avec la mise en place des quotas laitiers, ORLAC est de plus en plus attentive aux décisions rendues par l'Union européenne. La coopérative émet d'ailleurs une série de recommandations quant au calcul des quotas en 1983 :

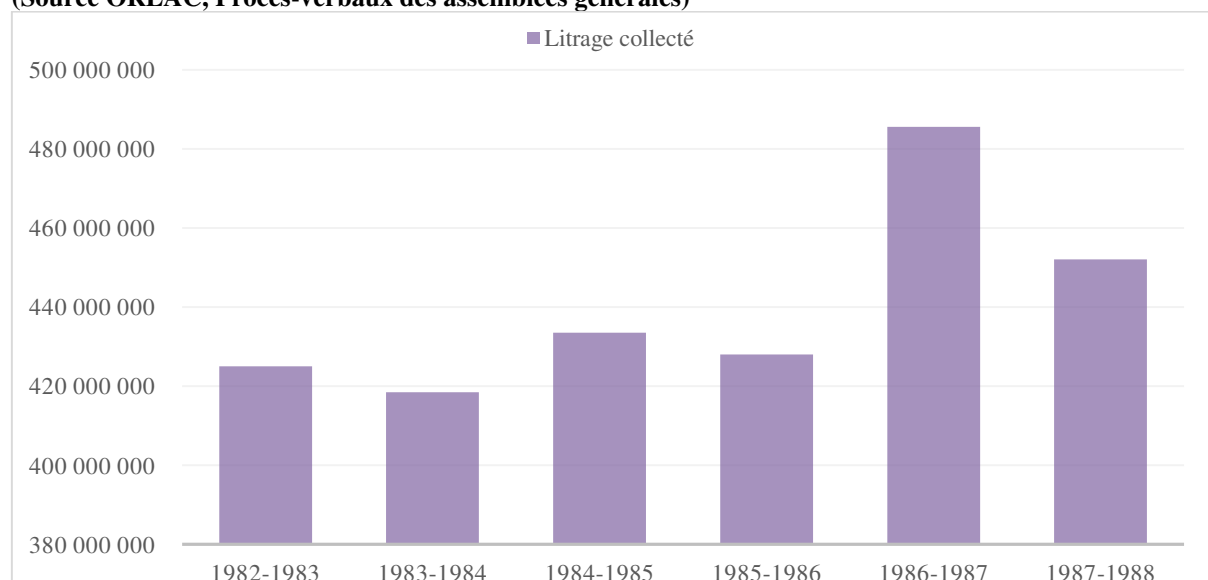
- que le contingent soit basé sur une année de référence et non sur l'année précédente, afin d'éviter les écarts liés à de mauvaises conditions climatiques.
- La politique agricole doit rester européenne : les quotas doivent s'inscrire dans le cadre de directives européennes.
- Les quotas doivent permettre une marge de progrès pour les catégories plus fragiles : les jeunes qui s'installent, les agriculteurs qui lancent des plans de productivité ou qui sont victimes de prophylaxie.
- Les régions montagneuses doivent bénéficier d'une politique ad hoc, car la production laitière leur est indispensable.
- La cessibilité des droits à produire devrait être interdite.
- Les compensations entre ceux qui s'installent et ceux qui arrêtent leur activité doivent être prises en compte.
- Enfin, le rôle des entreprises doit être mieux défini, afin qu'elles puissent organiser la solidarité entre les agriculteurs.

Si la coopérative reconnaît que l'accumulation de stocks de produits laitiers pèse sur le marché, elle estime que le contrôle de l'accroissement de la production ne doit pas pénaliser la

recherche de l'amélioration de la production des exploitations. L'augmentation de la quantité reste importante pour les industries afin de garantir des coûts de production assez bas et pouvoir amortir les investissements réalisés dans les infrastructures. Les décisions de Bruxelles sur le prix du lait handicapent également le fonctionnement de la coopérative, et notamment la fixation de ses propres prix. D'autres éléments peuvent être pénalisés par l'Union européenne, comme l'utilisation massive d'aliments importés pour nourrir les troupeaux.

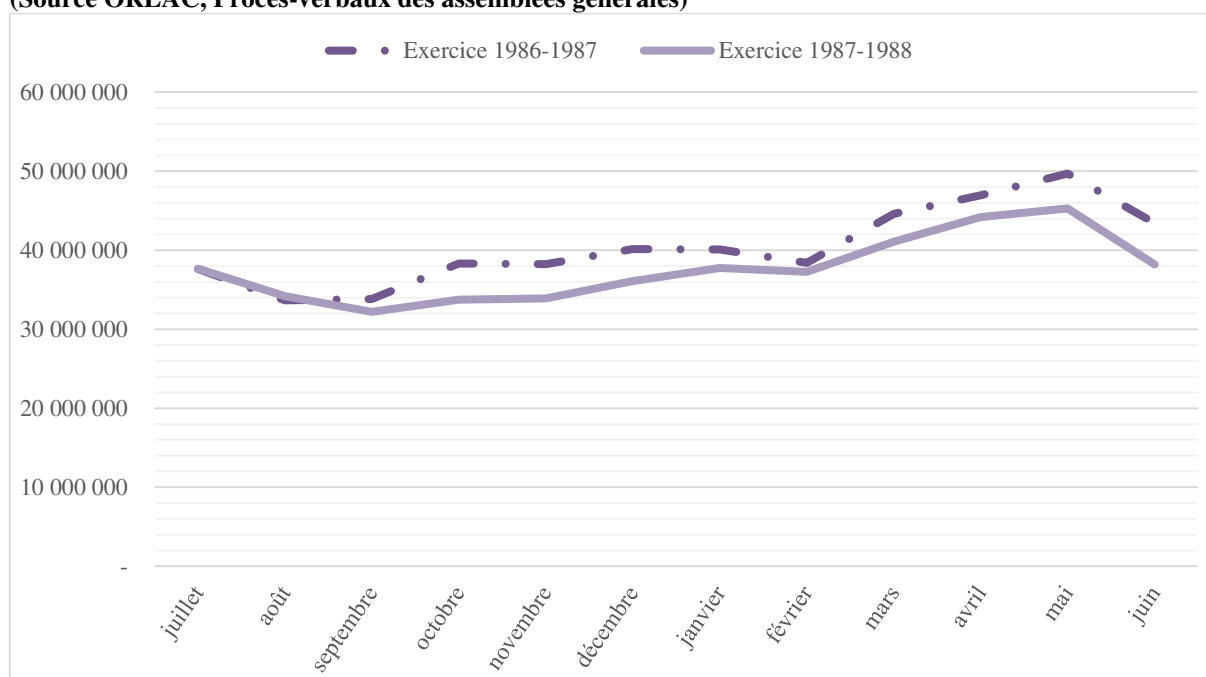
Au niveau de son activité, ORLAC réussit à augmenter sa densité laitière malgré les arrêts d'exploitation liés aux primes pour cessation d'activité. L'augmentation de la productivité permet donc de compenser les départs. Suite à deux mauvaises années sur le plan climatique, la collecte repart à la hausse en 1987 [Fig.2.28].

Figure II-28 - Collecte de lait d'ORLAC, 1982-1988
(Source ORLAC, Procès-verbaux des assemblées générales)



La coopérative met une nouvelle organisation en place pour travailler avec ses sociétaires. Chaque producteur connaît désormais le litrage collecté sur son exploitation. Il est informé chaque mois du niveau de sa collecte et de la collecte globale de la coopérative, cela afin de respecter les quotas impartis. L'ORLAC a réussi, à ce moment de son développement, à sécuriser un approvisionnement relativement constant d'une année à l'autre [Fig.2.29].

Figure II-29 - Répartition de la collecte durant les campagnes 1986-1987 et 1987-1988
(Source ORLAC, Procès-verbaux des assemblées générales)



Enfin, de nombreuses réunions d'information sont organisées afin de présenter les enjeux de la hausse d'une qualité du lait. Parallèlement à ces réunions, ORLAC organise le paiement du lait en prenant en compte la répartition entre matière grasse et matière protéique, cette dernière bénéficiant d'un prix plus attractif, incitation financière cette fois pour l'amélioration de la qualité des laits. En 1987, la coopérative réfléchit à un paiement du lait en fonction du comptage leucocytaire qui permet de détecter les mammites dans un troupeau²⁶⁶.

L'accent est aussi mis sur la formation des jeunes : « une politique très dynamique a été engagée auprès des jeunes sociétaires avec la mise en place d'un programme qui leur était particulièrement destiné : près de 800 jeunes ont participé activement à des journées de formation d'hiver axées sur des thèmes techniques. Cinq voyages ont été organisés pour qu'à travers la découverte d'autres régions ou d'autres sections, nos jeunes sociétaires puissent échanger, sur le terrain, observations et expériences. Quelques-uns ont été associés à l'expérimentation de la gestion technico-économique de l'exploitation laitière par télématique ». À tous les adhérents sont proposés du soutien technique avec le Plan laitier, une concertation avec les organisations régionales, une participation dans le domaine de l'expérimentation.

²⁶⁶ « Le taux cellulaire du lait de mélange dans le tank permet de connaître avec une assez bonne précision le taux global d'infection des mamelles du troupeau. Si le lait de mélange contient en moyenne plus de 400 000 leucocytes, on peut dire avec certitude que les mamelles sont infectées par des mammites à réservoir mammaire. À l'opposé, si un lait de mélange présente régulièrement des comptages à moins de 200 000 leucocytes, le troupeau n'est pas infecté par des bactéries à réservoir mammaire ». <http://www.paysan-breton.fr/article/2/cellules-et-mammites.html> page consultée le 13 novembre 2012.

Sur le plan industriel, une nouvelle usine UHT est construite avec des innovations telles que la robotique ou la gestion assistée par ordinateur. À Molina, une nouvelle technique d'ultrafiltration du lait est mise en place. Enfin, un incendie au mois de décembre 1985 a durement touché l'usine de Vienne. Les conséquences sont sensibles, malgré l'aide apportée par les coopératives partenaires d'ORLAC au sein de SODIMA.

Face à l'évolution du marché, à la concentration des acteurs et aux cahiers des charges imposés, ORLAC et ses partenaires renforcent leurs positions. D'abord par le biais de SODIMA, qui crée en 1987 une société de commercialisation unique pour chacune des deux marques Yoplait et Candia. La société prépare également les regroupements d'ateliers qui permettront des économies importantes sur les frais de fabrication et de distribution. « C'est mettre nos capacités de négociation à l'échelle de nos clients partenaires, les Centrales d'achat »²⁶⁷. ORLAC se rapproche d'Entremont, société avec laquelle la coopérative exploite une beurrerie et un service d'exportations vers l'Allemagne. Enfin, un partenariat est en discussion avec trois coopératives alpines situées dans les départements des Alpes-de-Haute-Provence, de la Haute-Provence, des Hautes-Alpes et des Alpes-Maritimes. La stratégie d'ORLAC est ainsi résumée : « La constitution d'un réseau élargi nous aide à atteindre une taille plus large et nous rappelle ainsi que nous devons faire face à nos responsabilités, gérer l'ensemble avec le souci du coopérateur de base. Face aux grandes sociétés de capitaux qui sans arrêt fusionnent ou s'absorbent entre elles, les coopératives doivent avoir la sagesse de s'associer pour faire le poids. Le véritable danger n'est pas la croissance mais l'isolement »²⁶⁸.

Sur le plan commercial, l'attitude des consommateurs devient de plus en plus difficile à prévoir. En effet, leur comportement semble irrationnel considérant leur pouvoir d'achat et leur choix ne se porte pas toujours sur le produit le moins cher. Le consommateur oscille entre plaisir et économie. Face à ce comportement, la coopérative maintient les actions de communication qui portent autant sur ses produits traditionnels que sur les nouveaux produits.

La gamme des produits proposés s'élargit. Le lancement de VIVA, laits UHT vitaminés, et de Silhouette, laits UHT écrémés, en 1983 permet de diversifier la gamme laits UHT. On assiste aussi cette même année au lancement de Yop, qui rencontre un franc succès, ou encore à la mise sur le marché d'un pack de yaourts aromatisés constitués de douze saveurs différentes et du nouveau fromage blanc Câlin.

Le contexte est de plus en plus difficile. Au niveau national, la grande distribution émet des exigences difficiles à tenir pour garder des marges satisfaisantes. Au niveau international,

²⁶⁷ ORLAC, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1987.

²⁶⁸ Ibid.

la catastrophe de Tchernobyl a aussi eu des effets sur le marché des produits laitiers, en bloquant les exportations vers l'Italie et la Grèce. L'Italie est également marquée par une crise du Parmesan et le glissement de la Lire, alors qu'ORLAC est concurrencé sur ce marché par l'Allemagne.

Face à la réorganisation du secteur laitier, l'ORLAC continue à rationaliser sa collecte et sa production. La coopérative attache toujours autant d'importance à son développement commercial. La recherche de nouveaux partenariats reste une constante afin de mieux affronter la concurrence des entreprises traditionnelles. Comme le résume le président de la coopérative : « Nous bénéficions aujourd'hui de la politique prévoyante de nos prédécesseurs, dans l'intérêt de l'avenir nous devons la poursuivre »²⁶⁹.

4. Diversifier l'activité : vers les unions et les filiales

Les années 1990 sont l'occasion d'une nouvelle diversification des activités, après une décennie 1980 occupée à assimiler l'évolution de l'agriculture et des marchés agricoles.

Tableau II-5 - La CBA et la CEL, quatrième période : diversifier l'activité

CBA – 1980-1999	CEL – 1993-2000
Le but de la coopérative est de diversifier ses activités.	Le but de la coopérative est de diversifier son offre de services.
Le discours du président n'est pas rapporté.	Le président présente les principaux résultats.
Les données présentées concernent la santé financière de la coopérative.	

a) La Coopérative de Blé et d'Approvisionnement de la Loire, 1980-1999

À partir de 1980, même si les difficultés ne sont pas encore toutes surmontées, la CBA semble évoluer dans un contexte plus apaisé. Elle bénéficie du soutien du Crédit agricole de la Loire, qui a détaché un cadre pour aider au redressement économique et à la gestion de la comptabilité. Elle bénéficie également du soutien des organisations professionnelles agricoles

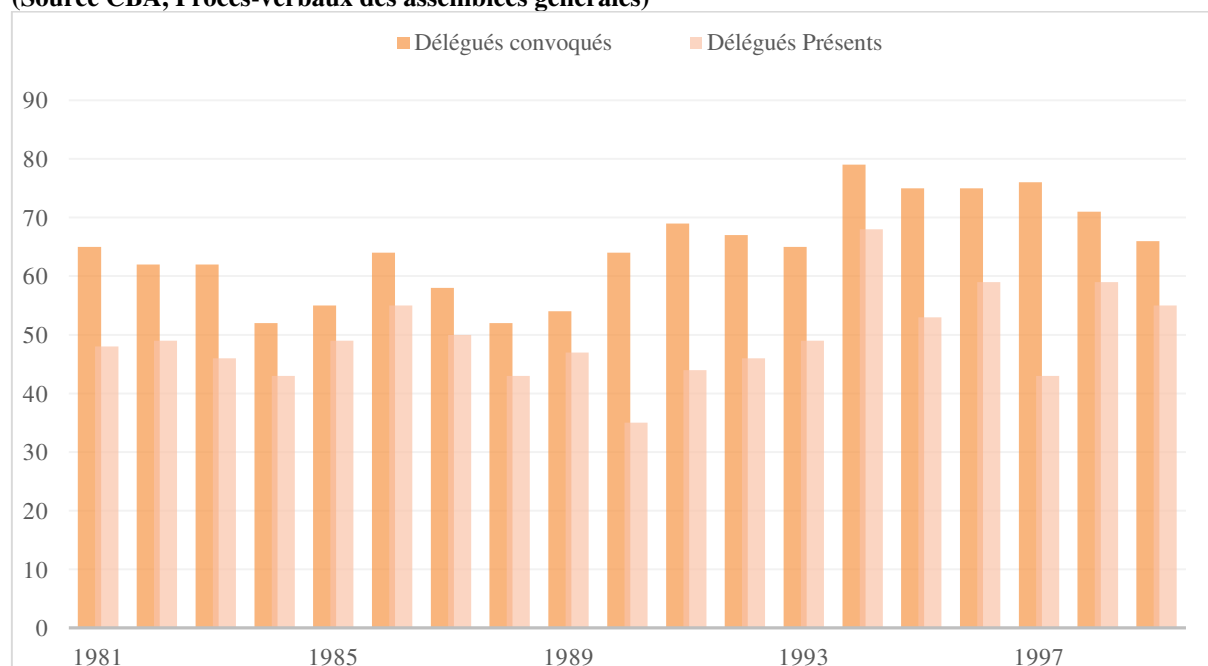
²⁶⁹ Ibid.

du département qui soulignent l'importance de son rôle pour les agriculteurs. Enfin, en 1981, Christian Hüni devient directeur général de la CBA. Il forme avec Antoine Javelle un tandem en activité pendant près de vingt ans.

La CBA est plus sereine, bien que de grands changements l'attendent encore, et cette sérénité se retrouve dans les procès-verbaux. Extrêmement formalisés, ils ne donnent plus que les informations requises. Les interventions des adhérents ou des invités ne sont plus retranscrites, pas plus que les rapports du conseil d'administration ou d'activité. En conséquence, nous n'avons plus beaucoup de données sur ce dernier point.

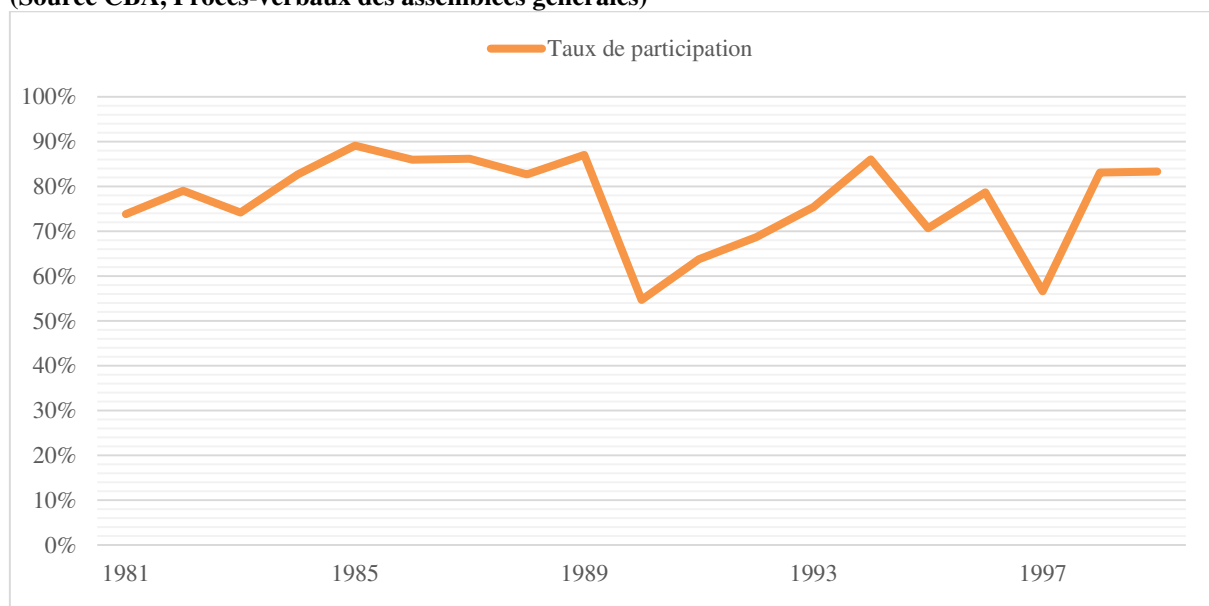
Le nombre de délégués convoqués est assez fluctuant au cours de cette période. Une augmentation est remarquable entre 1994 et 1998 où plus de 70 délégués sont convoqués [2.30].

Figure II-30 - Délégués convoqués et présents aux assemblées plénières de la CBA, 1981-1999
(Source CBA, Procès-verbaux des assemblées générales)



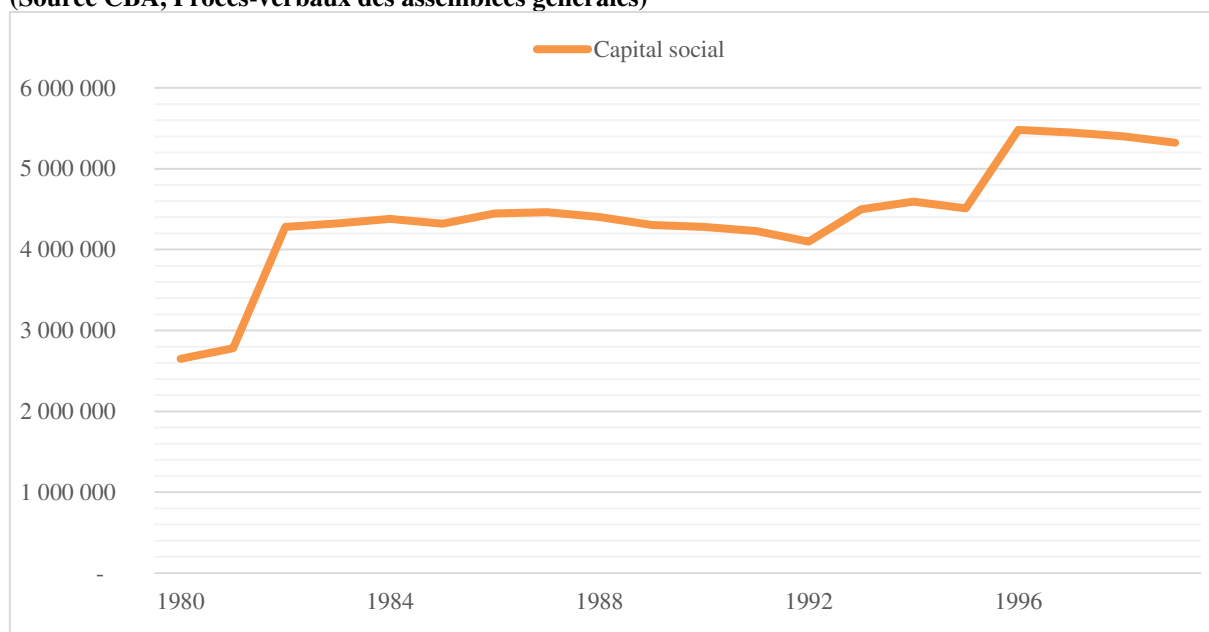
Le taux de participation varie également beaucoup plus que pendant les autres périodes, restant stable au-dessus de 80% entre 1984 et 1989 [Fig.2.31].

Figure II-31 - Taux de participation aux assemblées plénières de la CBA, 1981-1999
(Source CBA, Procès-verbaux des assemblées générales)



Le capital social quant à lui reste stable [Fig.2.32].

Figure II-32 - Capital social de la CBA, 1980-1999
(Source CBA, Procès-verbaux des assemblées générales)



La passation de pouvoir entre Jean Garret et Antoine Javelle se passe sous l'égide du Crédit agricole. En effet, la Caisse régionale doute de la capacité de la CBA de se sortir de la mauvaise passe qu'elle traverse. Antoine Javelle accepte de se présenter à la présidence après la démission de Jean Garret, mais en soulignant sa marge de manœuvre face au Crédit agricole. Antoine Javelle, élu face à M. Sanial qui devient son vice-président, instaure les règles de

fonctionnement du couple président-directeur. Il s'aperçoit en effet que les limites entre son prédécesseur et le directeur étaient floues.

Pour le nouveau président, la répartition des tâches est claire : le directeur a la charge du personnel, le président veille au bon déroulement du fonctionnement de la coopérative. Il préside le conseil d'administration qui décide des orientations à donner à la coopérative. Chaque administrateur se voit imparti un temps de parole, afin que chacun puisse exprimer son opinion. Une philosophie de travail qu'Antoine Javelle résume ainsi : le président écoute, réfléchit à ce qui est bon pour la coopérative et prend une décision. Il doit ensuite défendre la coopérative devant les organisations agricoles, par exemple la Chambre d'agriculture. La décision de Christian Hüni d'accepter la direction de la CBA repose d'ailleurs sur cette répartition des tâches telle que présentée par Antoine Javelle au cours de leur première rencontre.

Antoine Javelle a été particulièrement actif durant son mandat de président. Présent dans les bureaux quotidiennement au départ, en plus de son travail sur son exploitation, il doit faire face aux questions des salariés, inquiets pour l'avenir de l'entreprise. Après un premier comité d'entreprise houleux, il est invité à l'arbre de Noël de l'Amicale des salariés de la CBA. Il accepte l'invitation, bien qu'inquiet sur l'accueil qu'on pourrait lui réserver. Finalement, cette soirée passée avec les salariés rassure ces derniers sur la considération que leur accorde le nouveau président. Pour Antoine Javelle, la partie est gagnée.

L'histoire de l'entreprise coopérative entre 1981 et 2000 laisse apparaître les axes de stratégie pensée et mise en œuvre par le nouveau directeur général. Pour préserver les intérêts de ses adhérents, il cherche à garantir l'indépendance de la CBA par rapport à son Union nationale et aux autres coopératives. Cela se traduit par une consolidation de ses activités, mais ne l'empêche pas, au contraire, de travailler en partenariat avec les autres coopératives rhônalpines afin de mutualiser certains secteurs et ainsi faire baisser les coûts de fonctionnement.

Le premier défi est de redresser la CBA, qui est très mal en point. Christian Hüni commence donc par séparer les activités par métiers, et de créer une société distincte pour chaque. La CBA distingue donc ses activités de collecte, d'approvisionnement et de fabrication d'aliments du bétail. Après une analyse de l'environnement de cette dernière activité, Christian Hüni décide de construire une usine d'aliments du bétail, pensant ainsi réduire ses coûts de fabrication et absorber les trois autres sociétés qui opèrent dans le même champ à Feurs. Il voit déjà plus loin et suit une stratégie pour devenir la société relais de l'Union nationale pour une grande région sud-est dans ce secteur. Pour cela, il développe et structure l'activité « Aliments

du bétail » de la CBA. Il réussit à obtenir des subventions de la part de l'Union nationale et la confiance du Crédit agricole. La CBA est rejointe au sein de la SICA SA créée pour les aliments du bétail par la SA DESSERTINE. L'usine est mise en marche en 1983 et rentable dès sa première année de fonctionnement. Selon les chiffres cités par Christian Hüni, la CBA produisait 18 000 tonnes d'aliments à son arrivée, elle en fabrique 40 000 tonnes en 1983. L'année suivante, la CBA reprend la SA MAGAT SARDIN, également fabricante d'aliments du bétail. MAGAT SARDIN fusionne en 1993 avec DESSERTINE au sein de la SA DESMAGRI. En 1998, la CBA achète une autre société d'aliments du bétail, CHAMBE SA, spécialisée dans la volaille et située dans le Rhône. Finalement, la société FINALIM, une holding, est créée pour fédérer l'ensemble des usines d'aliments du bétail.

Pour cette branche très spécifique qu'est la volaille, la CBA recherche des partenaires afin de renforcer ses positions. En effet, l'activité volaille est vulnérable dans la Loire et même dans la région Rhône-Alpes malgré ses productions de qualité. La région est loin des ports alors que les volailles sont nourries encore entre autres de farine de soja qui arrive en France par l'Atlantique. Les coûts de revient sont plus élevés pour les producteurs plus éloignés. En 1987, la CBA acquiert deux abattoirs de volailles. Selon Antoine Javelle, le premier tourne difficilement et le deuxième est acheté afin de développer une collaboration avec CASINO. Malheureusement, ce partenariat n'aboutit pas. Les abattoirs achetés dans un contexte où la Chambre d'agriculture soutient le développement de la filière poulet AOC via la création de la coopérative VERT FOREZ. Après conseil de l'Union nationale, la CBA achète la société MOLANGER, une société d'abattage qui avait un lien assez fort avec DESSERTINE, société appartenant désormais à la CBA. Mais l'affaire n'est pas rentable. Le premier abattoir est en dépôt de bilan trois mois après son achat. Christian Hüni tente de redresser le deuxième. Au final, cette opération, qui a permis de sauver VERT FOREZ, coûte très cher à la CBA. La coopérative avait envie d'aller vers la volaille mais la concurrence est trop forte, notamment de la part des Bretons. La coopérative finit par se retirer de ce marché.

L'étape suivante est de travailler au niveau de la région Rhône-Alpes. L'échelon régional permettrait de réaliser des économies d'échelle en mutualisant certaines activités. C'est pour Christian Hüni la solution pour se sentir moins « petit ». Dès son arrivée à la CBA, il avait pris contact avec les autres coopératives opérant dans la région Rhône-Alpes : la DAUPHINOISE, l'ARDÉCHOISE, CÉRÉGRAINS. La CBA avait également créé en 1985 une SICA, AGRIVELAY, en Haute-Loire, pour reprendre le fonds de commerce d'une société coopérative en dépôt de bilan.

Ce début de coopération se concrétise avec la création d'une société-mère – INTERAPPRO SA. INTERAPPRO SA détient la société RHONALPAPPRO SA qui peut, en tant que

holding financière, accueillir d'autres partenaires que des coopératives. Les quatre coopératives peuvent ainsi diversifier les sources de fonds pour mener à bien diverses opérations. INTERAPPRO SA rachète la société DISPAGRI, distributeur de produits phytosanitaires. Après diverses manœuvres, le rachat d'AGRI SUD-EST est officiel. Le plan stratégique proposé par Christian Hüni était de mettre en place des filiales départementalisées, pour que chaque coopérative reprenne sur son territoire les parts d'AGRI SUD-EST lui revenant. Cependant, des désaccords apparaissent rapidement avec la Dauphinoise. La CBA, aidée par le syndicalisme, arrive à récupérer la partie Loire et Haute-Loire d'AGRI SUD-EST, qui devient une filiale de la coopérative sous le nom d'AGRI SUD-EST CENTRE.

Suite à ces achats, la CBA procède à une réorganisation des activités par des fusions entre les sociétés qu'elle possède. Ainsi, Loiragri fusionne avec la COOPÉRATIVE DU HAUT-FOREZ, MAGAT-SARDIN avec DESSERTINE, ces deux dernières formant DESMAGRI. Enfin, la CBA crée une société pour la Loire et la Haute-Loire, AGRI SUD-EST SA, qui récupère DESMAGRI. La gestion de ces sociétés est compliquée : Christian Hüni décide de la création d'une société de gestion, SOPRES, en 1995. SOPRES a comme unique mission la gestion de chaque société de la CBA. Elle facture ses prestations, permettant ainsi d'évaluer les frais de gestion. Cette nouvelle organisation a pour objectif de donner plus de transparence sur le fonctionnement du groupe qui s'est créé au fil des années.

Christian Hüni nous présente la vision de l'entreprise qu'il a souhaité mettre en œuvre à la CBA. Ingénieur spécialisé en laiterie, directeur d'une usine à Vienne, il décide d'accepter l'offre de la CBA une fois assuré par son futur président de la liberté qu'il aurait quant à la gestion du personnel. Il décide d'appliquer les principes d'une méthode de management, la direction participative par objectifs, qui répond à l'idée qu'il se fait de la place de l'homme dans l'entreprise. Pour lui, l'homme doit être au centre de l'entreprise. Sa hiérarchie ne doit pas simplement lui attribuer une fonction qu'il aurait à remplir mais une mission et la liberté de la remplir à sa manière. L'homme doit pouvoir réfléchir sur sa tâche. Les objectifs et les cibles à atteindre sont décidés collectivement. La CBA se dote alors d'une évaluation de l'entreprise sur les résultats atteints. Cependant, ces résultats ne sont pas destinés à un actionnaire, mais aux adhérents. Le directeur général veut également récompenser les salariés qui travaillent pour eux-mêmes.

L'idée de Christian Hüni est que la motivation à travailler pour l'entreprise des salariés, tout comme des adhérents, peut être poussée par la perspective d'un partage des résultats. Dans un premier temps, la CBA va revoir sa politique de ristourne à destination des adhérents. Jusqu'à atteindre 20% du chiffre d'affaires de l'adhérent avec la coopérative, sa ristourne va servir à

abonder le capital social déjà souscrit, à hauteur d'une part offerte pour une part achetée. Au-delà de 20%, la ristourne est reversée à l'adhérent. En ce qui concerne les salariés, le changement va être plus lent. Tout d'abord parce que cette idée de partager les résultats avec les salariés doit faire son chemin au sein du conseil d'administration. C'est une idée neuve, pas encore mise en œuvre dans la coopération, où les résultats sont avant tout destinés aux adhérents. De plus, il faut attendre 1986 et le vote de la loi sur le partage des résultats pour que Christian Hüni puisse mettre en place la nouvelle répartition des résultats : 50% sont destinés à l'entreprise, pour investissements et réserves, 25% pour les adhérents, 25% pour les salariés sous forme d'intéressement et participation. L'entreprise propose aux salariés un abondement dans le cas où ils placeraient leurs parts en son sein. Pour le directeur général, c'est un bon moyen pour alimenter les fonds propres de l'entreprise. La philosophie de Christian Hüni, profondément chrétienne selon ses propres termes, rejoint les valeurs coopératives : l'entreprise est un moyen pour améliorer la vie des salariés et des adhérents. Les différents dispositifs mis en place à la CBA cherchent à atteindre cet objectif.

Venu de l'industrie laitière, Christian Hüni se demande quelle pourra-t-être sa stratégie dans un domaine qu'il ne connaît pas. En revanche, il connaît la Loire, la petite taille des exploitations, le faible revenu des exploitants qui sont principalement des éleveurs. Sa politique ? « Suivre la vache »²⁷⁰. De là vient son idée de structurer une activité Aliments du bétail au sein de la CBA, au niveau départemental puis régional. La CBA sous son égide devient un acteur qui pèse dans ce secteur.

La deuxième voie de développement de la CBA, Christian Hüni la repère via deux éléments. En premier lieu, le fait que la CBA possède déjà des magasins, à mieux valoriser. Venant d'une société franchisée, Yoplait, Christian Hüni a l'idée de demander à l'Union nationale de créer sa propre franchise de magasins en libre-service ouverts à tous. La franchise GAMM VERT SA est créée, franchise à laquelle la CBA adhère en 1987. L'ARDÉCHOISE et la CBA arrivent à convaincre la DAUPHINOISE au cours des réunions du GIE de monter une plateforme d'achat pour approvisionner les magasins GAMM'VERT de la région. La société LISADIS récupère en 1995 tout l'approvisionnement des magasins, à Saint-Priest. LISADIS approvisionne aussi bien les magasins AGRI SUD-EST que GAMM'VERT, ce qui se traduit par plus de 15 000 références dans son entrepôt. Christian Hüni n'a pas fusionné les deux enseignes de magasins pour ne pas perdre de clients. La transition vers une seule enseigne se fait plus facilement en

²⁷⁰ Entretien avec Christian Hüni, le 4 mai 2009.

créant un nouveau magasin et en réunissant les salariés et clients dans une nouvelle entreprise, JARDIVERT pour les magasins de Saint-Chamond.

En second lieu, la visite qu'il fait à la coopérative LIMAGRAIN, dont la stratégie le séduit. La prospérité de cette petite coopérative se fonde sur la découverte d'une semence de maïs aux qualités inégalées à l'époque. Le choix fait par les adhérents est alors d'investir les bénéfices dans la diversification des activités de l'entreprise, ce qui permet de compléter leur revenu agricole par un revenu dégagé des bénéfices des entreprises rachetées par la coopérative. L'objectif de Christian Hüni est, dès lors, d'arriver à créer une holding pour permettre à la CBA de diversifier ses activités et retourner ensuite les dividendes aux adhérents.

Enfin, le directeur général cherche à participer à de nombreux cercles : conseil d'administration de l'Union nationale, de GAMM'VERT entre autres. Pour lui, on fait des affaires en ayant des échanges. Son entreprise ne pourra prospérer s'il ne rencontre personne. En cela il rejoint la position de Jean Papat aux débuts de la CBA.

L'alliance de la philosophie coopérative et du capitalisme permet d'envisager une rémunération plus avantageuse pour les adhérents. La coopérative remplit son rôle en cherchant à proposer des services au moindre coût pour ses adhérents. Cela est possible selon Christian Hüni en développant l'activité. Plus la coopérative assurera son autonomie et son indépendance, plus elle pourra améliorer ses prix. Le fait d'augmenter son chiffre d'affaires, son volume d'activité, par exemple en créant une plate-forme d'approvisionnement régionale, lui permet de gagner en indépendance, de peser face aux concurrents et face aux Unions. D'un autre côté, l'utilisation des possibilités offertes par le système capitaliste permet à la coopérative d'investir d'une manière différente dans des outils qui lui sont utiles. Le but restant l'amélioration des revenus de l'adhérent.

À la fin de cette période d'intense activité, le tandem du « redressement », Antoine Javelle et Christian Hüni, laisse place à un nouveau duo. La dernière action du directeur général avant son départ en 2001 est la transformation de la CBA en SICA avec la fusion réalisée avec la SICA LOIRAGRI. La CBA est en train de consolider son modèle en devenant EUREA.

b) La Coopérative d'élevage de la Loire, 1993-2000

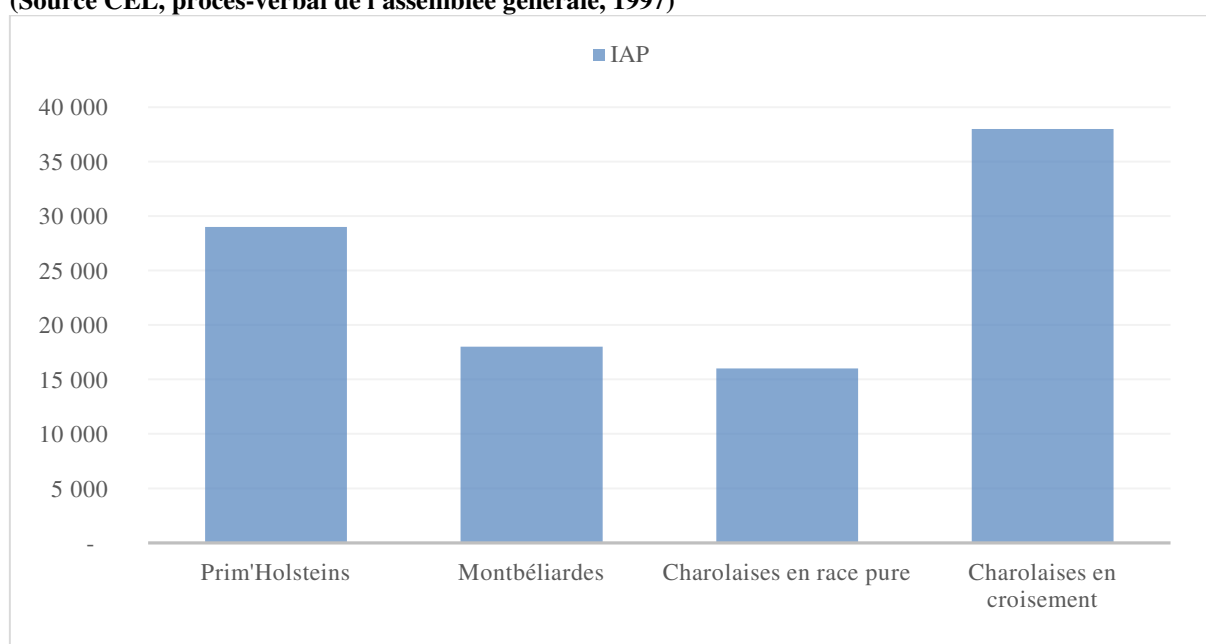
Le nombre d'inséminations se stabilise à nouveau en 1995 [Tab.2.7].

Tableau II-6 - Nombre d'inséminations bovines réalisées par la CEL entre 1993 et 1999
(Source CEL, Procès-verbaux des assemblées générales)

Date AG	Nombre d'IA réalisées
1993	104373
1994	105507
1998	105908
1999	105608

Elle est cette fois-ci caractérisée par une baisse des inséminations en croisement et une augmentation des inséminations en race pure, autant laitières que charolaises. Des indications dans le procès-verbal de l'Assemblée générale de 1997²⁷¹ nous donnent un aperçu des races utilisées [Fig.2.33].

Figure II-33 - Nombre d'IAP réalisées par la CEL en 1997 selon l'origine des doses génétiques
(Source CEL, procès-verbal de l'assemblée générale, 1997)



Malgré les fortes baisses évoquées, les races les plus utilisées restent le Charolais en croisement et la Prim'Holstein. Une année plus tard, en 1998, cette dernière revient à son niveau de 1986 après une perte de plus de 15 000 IAP. En races diverses, les dirigeants de la CEL

²⁷¹ CEL, Procès-verbal de l'assemblée générale, 1997.

notent une forte progression de la race Limousine. À la fin de notre période, en 1999, le rapport d'activité rend compte d'une augmentation de l'utilisation de la race Montbéliarde et de la race Charolaise en IA pure (+117%), une stabilité de la race Prim'Holstein et une baisse du recours à l'IA de croisement. L'activité « Insémination artificielle » représente encore plus des ¾ de l'activité de la coopérative.

5. Un pas de plus en avant

Tableau II-7 - La CBA et la CEL, cinquième période : un pas de plus en avant

CBA – 2000-2010	CEL – 2001-2010
De nouvelles structures sont créées :	La coopérative s'engage dans la création d'unions, à la recherche d'une meilleure qualité et d'un meilleur prix pour ses adhérents.
En 2000 (CBA+Loiragri) = EUREA	
En 2008 (EUREA+AGRICEL 43) = EUREA COOP	Le discours du président n'est pas rapporté.
	Des données financières sont présentées.

Crédit agricole Loire-Haute-Loire	1991-2010
SICAREV	2000-2010

a) La fusion avec la Caisse régionale de la Haute-Loire, 1991-2010

En 1991, au moment de la fusion entre les Caisses de la Loire et de la Haute-Loire, le Crédit agricole est une banque universelle qui propose ses services à tous. La question de la place du sociétariat est donc importante puisque l'on peut être client de la Banque verte sans devenir sociétaire. Le débat autour du mutualisme et notamment du rôle des caisses locales n'est pas récent. Nous aurions pu en parler pour la période précédente, mais nous avons préféré traiter ici de cette problématique, sachant que cette question est toujours d'actualité.

Comme nous venons de le voir, la Caisse régionale de la Loire fait face au cours depuis les années 1960 à de nombreux défis, notamment celui d'adapter son activité aux nouvelles conditions liées à son ouverture universelle. L'accompagnement des changements du secteur agricole est aussi un défi d'importance. Enfin, il faut compter sur le défi du sociétariat et du mutualisme. En effet, « au tournant des années 1960, il existe un profond malaise dans les

Caisses locales »²⁷². L'enquête Mouton-Madec de 1968-1972 rend déjà compte à l'époque du manque d'implication du sociétariat²⁷³. Les auteurs avaient interrogé des adhérents sur leur relation avec le Crédit agricole, notamment par le biais de deux questions : se savaient-ils sociétaires ? Avaient-ils l'impression de pouvoir influencer les décisions du conseil d'administration ? Selon leurs conclusions, le sociétariat était majoritairement fidèle mais silencieux.

Cette situation est critiquée par les dirigeants qui « commencent à se rendre compte que les Caisses locales constituent les bases mutualistes du Crédit agricole et qu'elles contribuent à lui donner une âme et ce faisant, favorisent la croissance »²⁷⁴. Une réflexion s'engage alors sur la place des Caisses régionales par rapport à la Caisse nationale et surtout par rapport aux Caisses locales. Ces dernières ont peu à peu perdu toutes les compétences bancaires qu'elles possédaient à l'origine, notamment le contrôle des dossiers de prêts. De plus, le secrétariat de la Caisse locale, longtemps incarné par un militant du mutualisme, est désormais dévolu à un salarié, généralement un directeur d'agence.

La décentralisation des pouvoirs est difficile : les Caisses régionales souhaitent tout de même garder une grande partie de leurs responsabilités, notamment en termes de crédit et de contrôle. La taille des Caisses locales est aussi sujet à discussion : trop petite elles ne disposent pas des moyens suffisants pour opérer efficacement, trop grandes elles s'éloignent des sociétaires. De plus, certaines Caisses locales se créent pour répondre à un sociétariat particulier, par profession ou nature juridique. Enfin, la composition des conseils d'administration ne reflètent pas les évolutions du sociétariat, de moins en moins dominé par les agriculteurs.

La formation des administrateurs devient alors une question centrale. Au niveau de la Caisse régionale de la Loire, ils sont conviés à des séances de travail annuelles, organisées par arrondissement. En 1964, le président Nicolas « rappelle que nous avons pu réunir au cours du mois de décembre par arrondissements, les administrateurs des Caisses locales en trois séances de travail. Ce sont 190 administrateurs qui y ont participé. Je ne sais si les sujets traités vous ont intéressés, aussi nous vous proposons de vous questionner au cours de la présente année sur les diverses questions que vous désiriez étudier ensemble à la fin de cette année lorsque nous nous réunirons à nouveau »²⁷⁵. D'autres pistes sont étudiées par la Caisse nationale. Ainsi, on

²⁷² GUESLIN, *op. cit.*, p. 283.

²⁷³ GUESLIN, *op. cit.*, p. 286.

²⁷⁴ Ibid.

²⁷⁵ CAM Loire, Procès-verbal de l'assemblée générale, allocution du Président Nicolas, 1964.

envisage d'inviter certains présidents de Caisses locales à assister au conseil d'administration de la Caisse régionale. La création d'un poste d'animateur des Caisses locales au sein des Caisses régionales semble aussi favoriser la circulation des informations. Il se concrétise aujourd'hui par l'existence d'un pôle mutualiste au sein de la Caisse régionale Loire-Haute-Loire. Ce pôle se charge de l'animation des caisses locales en produisant notamment des guides pour les administrateurs et les présidents. Ils décrivent le fonctionnement du conseil d'administration, proposent des sujets à aborder, conseillent sur la procédure à suivre pour recruter un nouvel administrateur. Le rôle du secrétaire de la caisse locale, généralement le directeur du secteur, est primordial. Son intérêt pour le fonctionnement mutualiste de la banque garantit un meilleur fonctionnement de la caisse locale. L'effort se porte principalement sur les administrateurs au niveau régional et sur les présidents de caisse locale, afin de leur apporter les outils nécessaires pour jouer leur rôle le mieux possible face aux salariés qui, depuis les années 1960, se sont structurés.

Michel Astruc, arrivé à la Caisse régionale en 1990, après une carrière débutée au sein de la Caisse nationale, fait remarquer le fonctionnement de l'échelon régional par rapport au national. En premier lieu, les salariés sont en contact direct avec les clients. D'autre part, les managers doivent compter avec l'avis des administrateurs qui certes ne sont pas banquiers mais ne prétendent pas prendre la place des professionnels. Les formations leur permettent de mieux formuler leurs questions tout en améliorant leur compréhension du fonctionnement bancaire. Enfin, le rôle du directeur général doit être souligné : animateur du conseil d'administration, il veille à ce que les dossiers soient présentés de la manière la plus claire possible.

Si les administrateurs doivent se familiariser avec l'organisation bancaire, Michel Prost souligne également le fait que les salariés doivent apprendre à travailler avec les administrateurs.

[Michel Prost] : « Donc, c'était, mais c'était passionnant, heu, et alors, parallèlement, donc, nous, qui venions de la banque on apprenait à travailler avec nos amis administrateurs, des sociétaires, et on, moi personnellement, si vous voulez, ça c'est une, un aspect du métier qui m'a toujours passionné, parce que par conviction, et puis par eux, ça rejoignait aussi ma volonté dès le départ de d'apporter une contribution quand même à l'évolution du milieu rural en général »²⁷⁶.

²⁷⁶ Entretien avec Michel Prost, déjà cité.

En ce qui concerne la Caisse régionale de Loire-Haute-Loire, jusque dans les années 2000, certains administrateurs de chaque caisse locale se réunissaient en comité des prêts, généralement une fois par semaine, pour examiner les demandes de crédit des sociétaires. Cette pratique a aujourd'hui disparu du fait de la technicité croissante des dossiers et de la rapidité demandée par les clients. Enfin, le comité des prêts avait été mis en place pour que ses membres garantissent la valeur morale de l'emprunteur. La moralité est un critère examiné pour chaque demande au moment de la création du Crédit agricole : nous l'avons retrouvé aussi bien dans les procès-verbaux des conseils d'administration des Caisses roannaise et forézienne. Il illustre d'ailleurs parfaitement le type de proximité sociale alors entretenue entre la caisse locale et les sociétaires. Aujourd'hui, la proximité est toujours physique, elle devient même virtuelle, mais elle ne se construit plus sur l'interconnaissance. Elle se fonde désormais davantage sur des critères « objectifs » - salaire, statut social, etc. – collectés par le conseiller bancaire. Le traitement du dossier client est largement informatisé, même si la proximité sociale peut encore influencer une décision.

Les administrateurs de caisses locales devaient alors définir de nouveau leur rôle dans l'édifice mutualiste. Accompagnée par le pôle mutualiste de la Caisse régionale, leur réflexion a débouché sur la mise en œuvre d'actions de développement locales. Il s'agit pour chaque caisse locale de définir un plan d'action dont l'objectif est d'animer le territoire. On peut déplorer que ce plan comprenne surtout un soutien financier et logistique à des projets imaginés et portés par les associations. Les caisses locales sont plus rarement à l'origine d'une action. Cependant, grâce à cela, les caisses locales maintiennent une certaine proximité territoriale qui favorise la diffusion des valeurs mutualistes et coopératives²⁷⁷. Le premier plan d'action mutualiste a été mis en place pour la période 2004-2008, avec, selon Alain Fourcade, un bon bilan. Le deuxième plan d'action concernait la période 2009-2012. Cette fois, chaque caisse locale a rédigé ses propres objectifs, qui s'inscrivent dans les axes du plan d'action « régional ». Un suivi est organisé pour évaluer le taux de réussite.

Différentes actions sont également mises en place au niveau du département. Ainsi, les CA d'or – les lauriers du mutualisme –, récompensent des associations ayant eu un impact sur l'animation du territoire. Elles ont été repérées et proposées par les caisses locales. La fondation du Crédit Agricole-Pays de France organise quant à elle des actions de réhabilitation du patrimoine en lien avec la Fondation de France²⁷⁸.

²⁷⁷ Entretien avec Alain Fourcade, le 18 juillet 2009.

²⁷⁸ Ibid.

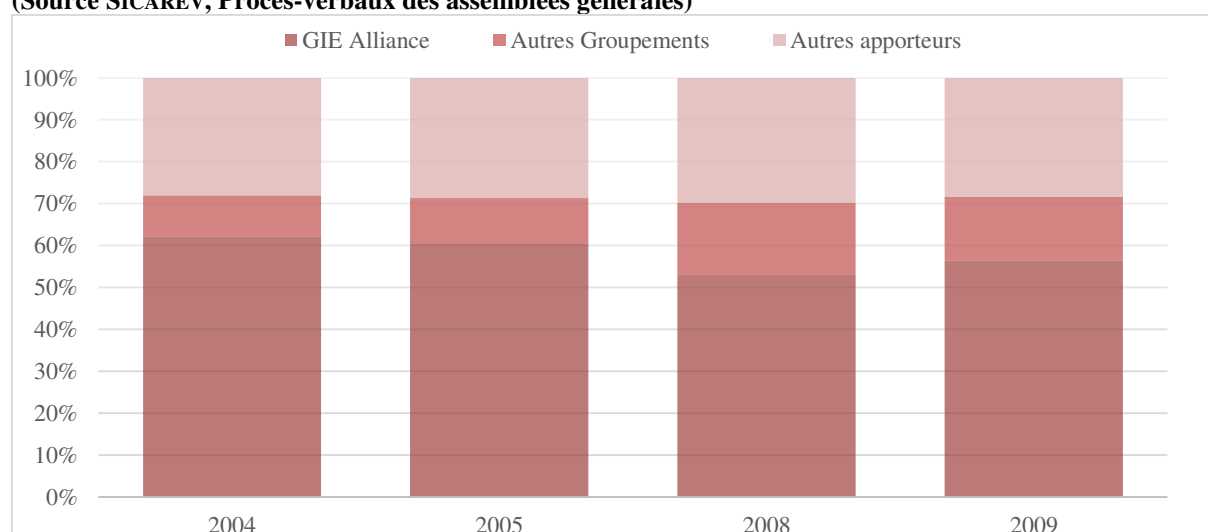
b) La SICAREV, nouvelle période avec l'engagement des groupements de producteurs et une nouvelle période de diversification par unions et fusions, 2000-2010.

La stratégie suivie par la SICAREV est plus lisible pour cette dernière période, grâce à des procès-verbaux plus longs mais aussi plus techniques et très standardisés, et grâce à des entretiens avec le nouveau tandem à la tête de la coopérative, Philippe Dumas ayant rejoint Bernard Pouillon.

Les rôles entre le président et le directeur général sont clairement définis. Le président préside et le directeur dirige. En d'autres termes, le président a un rôle plus politique de représentation de la coopérative dans diverses instances et manifestations, alors que le directeur général a la charge de la gestion de l'entreprise, de son approvisionnement, de son personnel. Cependant, le président est très présent dans la coopérative afin de connaître son fonctionnement et de pouvoir la défendre en toute connaissance de cause. Enfin, le conseil d'administration reste un organe décisif dans la définition de la stratégie suivie par la coopérative.

La stratégie en œuvre au début des années 2000 poursuit la diversification entamée au cours des années précédentes. L'objectif est d'organiser des filières solides car, pour ses dirigeants, la valorisation des produits dépend des relations entre l'amont et l'aval. La SICAREV cherche donc à bien maîtriser l'aval – l'approvisionnement en bovins – pour bien négocier avec l'amont, et notamment la grande distribution. Le GIE Alliances coopératives contribue notamment à sécuriser les apports [Fig.2.34].

Figure II-34 - Provenance des bovins abattus par la SICAREV, 2004-2009
(Source SICAREV, Procès-verbaux des assemblées générales)



La grande distribution (GMS) représente 76% de la viande commercialisée en France, d'où l'importance pour la SICAREV de conclure des partenariats avec les grands distributeurs français afin d'être référencée en magasin. La recherche de partenariats s'est traduite en 1997 par une association entre Carrefour, la SICAREV et le GIE Charolais Alliance et le lancement de la Filière Qualité Carrefour (FQC). Ce concept a permis de relancer l'engraissement auprès d'un certain nombre d'éleveurs alors que Carrefour garantit le versement d'une plus-value variant de 0,60 franc à 1,20 franc du kg/carcasse compte tenu de la période de sortie de l'animal. Ce rapprochement avec la GMS est la suite logique pour une entreprise qui cherche à satisfaire les consommateurs. L'objectif est encore et toujours de déceler les tendances de la consommation, notamment l'accroissement de la demande de produits élaborés à base de viande. La démarche de la SICAREV reste la même : arriver à satisfaire cette demande en interne ou en nouant de nouveaux partenariats. « L'organisation en filière de SICAREV a permis de répondre, en effet, très rapidement aux stratégies filières mises en place par certains grands distributeurs et de conclure des accords de partenariat s'appuyant sur des cahiers des charges rigoureux tant que le plan quantitatif (planification de la production) que sur le plan qualitatif (conditions d'élevage et d'engraissement des animaux, origine et traçabilité des produits, délais de maturation de la viande...) »²⁷⁹.

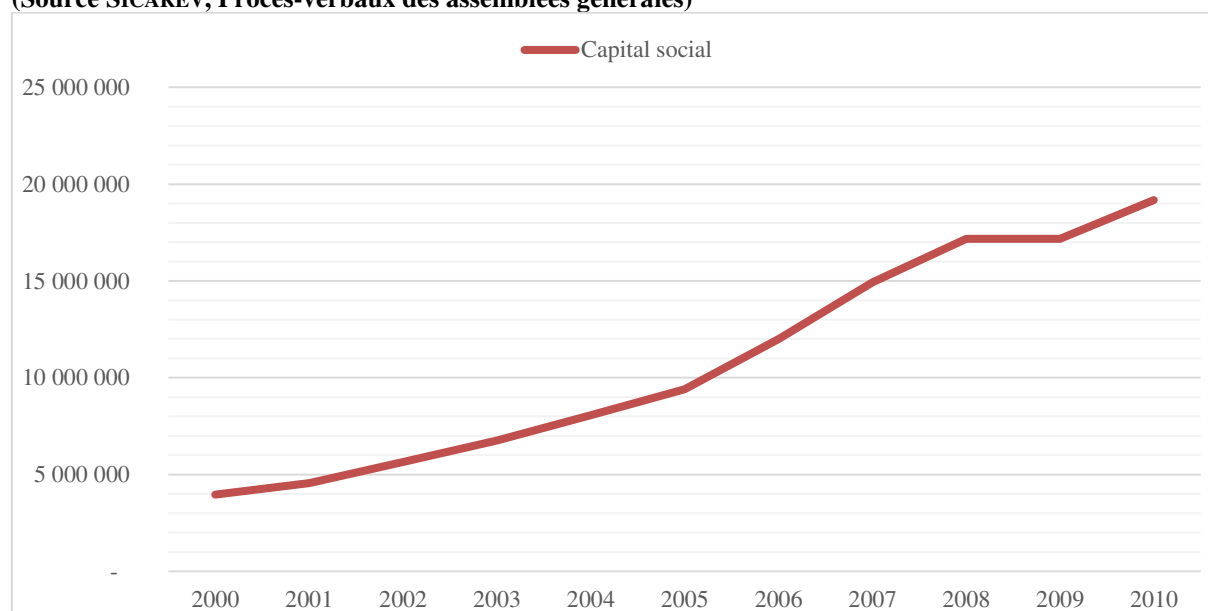
Comme il est dit lors de l'assemblée générale de 2000, « l'entreprise s'est adaptée en permanence à la demande de ses clients, en commercialisant dans un premier temps des animaux gras vivants, puis des carcasses, puis des quartiers et enfin, aujourd'hui, des muscles 'prêts à l'emploi', désossés, découpés et conditionnés sous vide »²⁸⁰. Cette démarche d'adaptation aux marchés s'est accompagnée d'une attention toute particulière portée à la valorisation du produit par la certification et la labellisation des modes de production et de la qualité de la viande. La recherche de la qualité ouvre de nouveaux marchés, ce qui constitue une plus-value en soi, et doit permettre l'amélioration des revenus des éleveurs. Outre les marques propres Charolais des Prés, Prairie et Leader, la SICAREV a pris part au développement de marques collectives comme Bœuf de tradition bouchère ou Bœuf verte prairie pour les grandes surfaces. Enfin, la SICAREV a été le premier opérateur label de l'Association Charolais Label rouge, porteuse du label du même nom. Toutes les marques et labels font l'objet d'un certificat de conformité de produit, contrôlé par différents organismes certificateurs indépendants.

²⁷⁹ SICAREV, Procès-verbal de l'Assemblée générale, 2000.

²⁸⁰ Ibid.

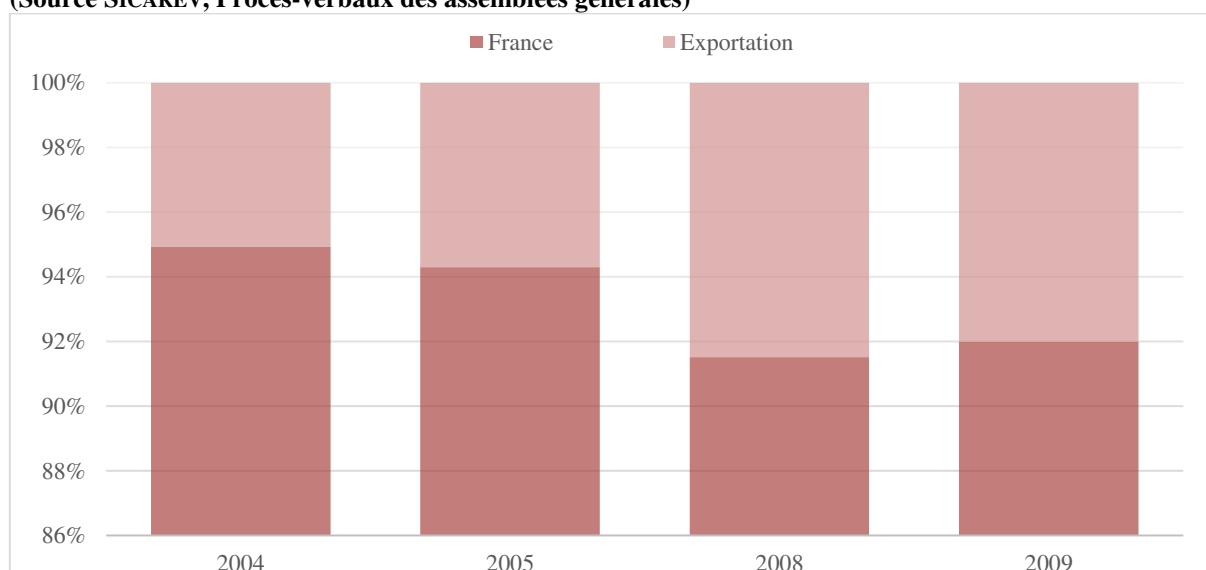
Cette stratégie de développement s'accompagne d'une plus forte implication des groupements de producteurs. Ainsi GPB 42, COVIDO, BOVICOOP, CHAROLAIS HORIZON ont versé pour 15 000 000 de francs de capital social à la coopérative. Une première augmentation de capital a été effectuée sur l'exercice 1999 à hauteur de 7 500 000 francs, le solde devant être libéré sur les trois exercices suivants [Fig.2.35].

Figure II-35 - Capital social de la SICAREV, 2000-2010
(Source SICAREV, Procès-verbaux des assemblées générales)



La plupart des filiales de la SICAREV résultent de l'organisation de son activité au cours de la dernière décennie. Ainsi, suite à une ultime restructuration, la société SOVIBER est rapatriée à La Talaudière en 2004 et se spécialise dans le veau de boucherie. VITAGRO, fondé en 2000 est spécialisé dans la production de veaux sevrés. La SICAREV se dote également d'une structure d'exportation d'animaux maigres avec la création de la société DELTAGRO en 2002, en partenariat avec une coopérative lorraine et une société grecque. Le transfert de l'activité d'exportation explique sans doute la baisse de la part de cette activité dans le chiffre d'affaires de la SICAREV [Fig.2.36] par rapport à la période précédente.

Figure II-36 - Répartition du chiffre d'affaires France et Exportations de la SICAREV, 2000-2010
(Source SICAREV, Procès-verbaux des assemblées générales)



SICAR et la SICAREV fusionne en 2000, l'abattoir de Roanne étant privatisé, SICAR n'a plus de raison d'être. La création de la société SEMAR avec la ville de Roanne a pour but de porter les travaux d'extension de l'abattoir de Roanne et d'accroître ses capacités de 18 000 à 23 000 tonnes, tout en installant un nouveau process de refroidissement et une nouvelle station d'épuration. La SICAREV agrandit également son atelier de découpe pour agrandir les chambres de conservation et installer une machine à désosser. Par le biais de MONIER VIANDES, la coopérative utilise aussi l'abattoir de Sury-le-Comtal, MONIER VIANDES étant elle-même une société spécialisée dans la découpe de bovins, dont la SICAREV loue le fonds depuis le 1^{er} décembre 2007. Enfin, elle renforce son activité d'abattage avec la reprise de la structure de Saint-Etienne, en partenariat avec VLF. La STÉPHANOISE D'ABATTAGE exploite l'abattoir dont elle devenue propriétaire en 2009.

Outre la découpe et la mise sous vide dans ses abattoirs, la coopérative, encore une fois via MONIER VIANDES, diversifie ses produits finis grâce à la société MVPE, spécialisée dans les produits élaborés et notamment le steak haché. Au niveau du transport, la SICAREV s'est dotée d'une filiale à 50% spécialisée dans le transport frigorifique, TVE Logistique, qui a démarré son activité le 1^{er} janvier 2009. VLF, implantée à La Talaudière, filiale à 30,80% de la SICAREV et à 19,20% de MONIER VIANDES, est quant à elle spécialisée dans la distribution de viande à la clientèle traditionnelle.

Dans un contexte de concentration de la grande distribution et des industriels, de mondialisation des échanges, la SICAREV dispose d'atouts. Sa structure coopérative lui permet

d'avoir une maîtrise complète de la filière grâce à ses partenariats avec les groupements de producteurs. Elle profite d'une situation géographique d'exception, au cœur du bassin charolais, race mondialement connue. Elle est également placée au centre d'un large bassin de consommation. Sa stratégie vise à garantir sa pérennité. La diversification, les prises de participation, les unions sont les moyens de gagner des parts de marché et de rester un acteur incontournable face à la distribution. Les perspectives pour le groupe sont la rénovation et l'agrandissement de l'abattoir de Saint-Etienne, le rapprochement avec SICAVYL dans le cadre du projet TRADIVAL, la consolidation des filières italiennes et le développement de nouveaux partenariats.

**c) La Coopérative de Blé et d'Approvisionnement de la Loire,
2000-2010**

Antoine Javelle est intransigeant sur le fonctionnement de la coopérative. Au moment de prendre sa retraite d'exploitant, il est élu administrateur pour représenter les adhérents non-coopérateurs, laissant sa place de président à Bernard Vernay. Ce dernier est lui-même remplacé en 2000 par Henri Meunier. Christian Hüni reste quant à lui directeur général de la CBA jusqu'en 2001. Il laisse sa place à M. Scottez jusqu'en 2007. Au cours de l'année 2008, c'est Bertrand Relave qui est choisi pour assumer les responsabilités de direction de la coopérative.

La SICA EUREA poursuit sa stratégie de consolidation des activités avec la fusion en 2007 avec la SICA AGRICEL 43. La nouvelle entité devient une SICA SA, EUREA COOP. Elle se dote à cette occasion d'un conseil d'administration unique pour les départements de la Loire et de la Haute-Loire. Il est composé de onze administrateurs pour AGRICEL 43 et treize pour EUREA, ainsi que deux administrateurs représentants les salariés.

Ses activités se destinent aux agriculteurs et d'une manière générale aux habitants de sa circonscription territoriale qui comprend, outre ces deux départements, l'Allier, la Saône-et-Loire, le Rhône, l'Isère, l'Ardèche, La Lozère, le Cantal et le Puy-de-Dôme. Ses activités se décomposent ainsi :

« Article 3 – Objet

- L'achat, le stockage, la conservation, le conditionnement, la transformation et la vente de toutes céréales, oléagineux, protéagineux, lentilles, semences et de tous autres produits agricoles ;
- L'achat, le stockage et la vente de tous biens entrant dans l'agrofourmiture (engrais, produits phytosanitaires, semences, aliments pour le bétail...),

équipements, matériels, instruments utilisés dans l'agriculture et, d'une manière générale, dans le monde rural ;

- L'acquisition, la construction, l'exploitation, la location de tous immeubles, silos de stockage, magasins d'approvisionnement, stations de semences ou de toute autre installation ;
- La fourniture de tous services nécessaires aux exploitations agricoles, coopératives, unions de coopératives et SICA ;
- Le transport de tout produit agricole et de toute autre marchandise.

Et faire, en général, toutes opérations immobilières et financières se rapportant directement ou indirectement à ces divers objets »²⁸¹.

L'assemblée générale extraordinaire de 2007 prévoit également les devoirs des adhérents :

« Article 14 – Engagements

L'adhésion à la société comporte engagement :

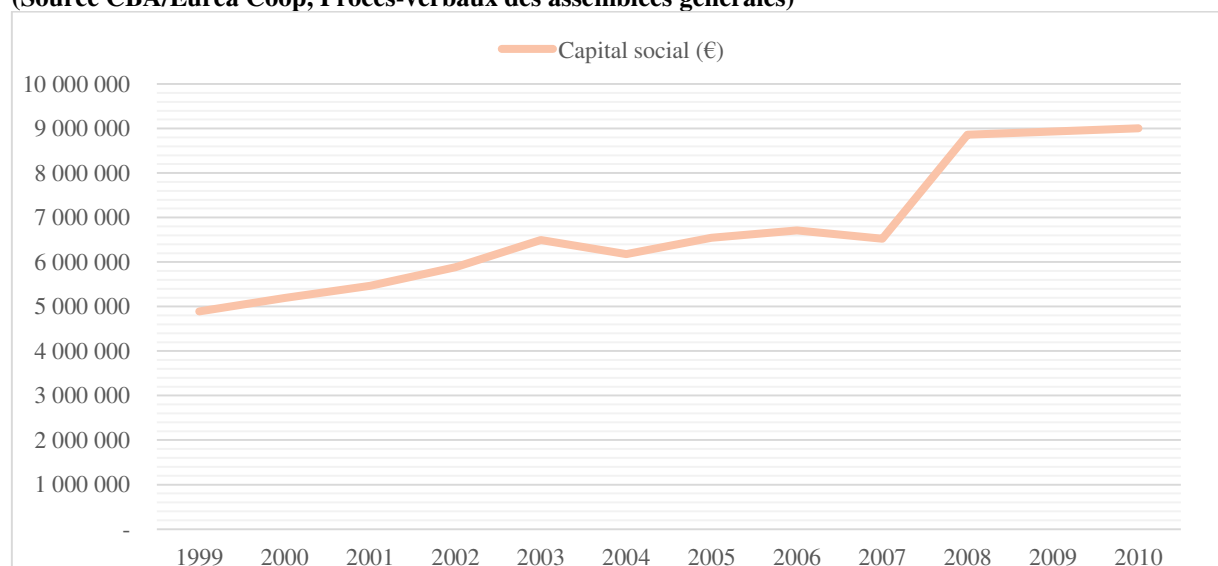
- De se conformer non seulement aux présents statuts mais encore à tous les règlements intérieurs qui pourraient être établis.
- De souscrire, lors de chaque assemblée générale ordinaire annuelle et dans la limite du montant des ristournes attribuées, un nombre de parts suffisant pour que leur valeur nominale totale atteigne un certain pourcentage du plus haut chiffre d'affaires H.T. que le souscripteur réalisera ou aura réalisé avec la société au cours d'un même exercice social, en apport de production végétales et/ou en achat de biens d'approvisionnement, observation faite :
 - Que ce pourcentage est fixé à 5% du chiffre d'affaires pour les personnes physiques ou morales pour l'ensemble des apports de productions végétales ;
 - Que ce pourcentage est fixé à 20% pour les personnes physiques ou morales qui réalise l'essentiel de leur chiffre d'affaires approvisionnement en qualité de consommateur final ;
 - Que ce pourcentage est fixé à 5% pour les personnes physiques ou morales qui réalisent l'essentiel de leur chiffre d'affaires approvisionnement en qualité de négociant.

²⁸¹ EUREA COOP, Procès-verbal de l'Assemblée générale extraordinaire, 2007.

- De libérer les parts ainsi souscrites par compensation avec les ristournes qui seront attribuées au souscripteur en l'application de l'article ci-après et qui, pour le surplus, resteront, jusqu'à complète réalisation des engagements ainsi fixés, inscrites au crédit d'un compte bloqué ouvert à son nom dans les écritures de la société.²⁸² »

L'organisation du versement des ristournes et de la participation au capital social est toujours très importante pour EUREA COOP, après une histoire mouvementée sur ce sujet. La fusion avec AGRICEL 43 a permis une augmentation du capital social, qui reste sinon assez stable [Fig.2.37].

Figure II-37 - Capital social de la CBA/EUREA COOP, 1999-2010
(Source CBA/Eurea Coop, Procès-verbaux des assemblées générales)



d) La Coopérative d'élevage de la Loire, 2001-2010

Les partenariats avec des organismes de sélection ont toujours fait partie de l'histoire de la Coopérative d'élevage de la Loire. Après un bref retour en arrière, nous constaterons que la nouvelle loi sur l'élevage votée en 2006 a poussé cette logique un peu plus loin. Pour commencer, reprenons quelques éléments caractéristiques de l'activité de la CEL pour cette période.

²⁸² Ibid.

La Coopérative d'élevage de la Loire s'organise selon cinq secteurs d'activité : les inséminations bovines et caprines, la synchronisation des chaleurs et le contrôle de gestation par échographie et enfin l'hébergement de taureaux et la production de semences et de génétique. À partir de sa mission initiale, qui était l'amélioration globale du cheptel ligérien, la coopérative a développé les services nécessaires pour contrôler le processus de procréation des chaleurs à la validation de la gestation. Elle exporte également des doses de semence à l'international.

Au niveau de l'activité « Insémination », la coopérative constate une baisse régulière des inséminations artificielles pour le cheptel laitier. En 2003, la sécheresse ralentit l'activité laitière et les inséminations. En 2005, la baisse en France a été de l'ordre de 2,5%. La Loire limite cette perte à 0,16%. En 2009, la baisse dans la Loire a été de 6 300 inséminations, autant dans le cheptel laitier qu'allaitant, une baisse qui exprime la morosité de l'avenir dans ce secteur. La CEL tente donc, comme dans les périodes précédentes, de pénétrer davantage le marché du cheptel allaitant. Une nouvelle initiative est lancée en 2004, afin de créer un nouvel intérêt autour de l'insémination : il s'agit du testage réalisé sur les exploitations des agriculteurs.

La CEL garde également grâce à ses adhérents et ses techniciens sur le terrain un lien avec les évolutions de l'élevage. Elle ne se contente pas de constater les baisses ou les augmentations d'inséminations dans telle ou telle race, mais cherche à comprendre et anticiper les besoins des éleveurs. Comme le dit le président Robert Giraud : « [...] même si notre coopérative ne pourra pas influencer sur l'évolution structurelle de l'élevage de la Loire, elle doit la comprendre pour anticiper son organisation »²⁸³. Les rencontres dans les Assemblées de section permettent de faire le point sur les améliorations à apporter aux services proposés par la coopérative. En 2006 ressortent par exemple les relations administratives avec les adhérents ou l'évolution de l'offre commerciale vers plus d'équité. Ce lien avec le territoire est d'ailleurs la façon d'aborder les principes coopératifs pour les dirigeants de la CEL. Le président réaffirme la proximité qui est entretenue avec les adhérents : « c'est sans doute le meilleur moyen de répondre aux craintes de certains producteurs de voir s'éloigner leurs coopératives. Votre coopérative d'insémination restera une coopérative de service, disponible 7 jours sur 7, au meilleur coût »²⁸⁴. La coopérative réfléchit à des solutions équitables pour faire évoluer le prix des inséminations.

²⁸³ CEL, Procès-verbal de l'assemblée générale, rapport d'activité, 2005.

²⁸⁴ Ibid.

La Coopérative d'élevage a une longue histoire avec les unités de sélection. Cette histoire va prendre un autre aspect à la suite du vote de la loi de 2006 sur l'élevage.

La loi de 2006 donne un nouveau cadre d'action aux coopératives d'élevage. Elle « entraîne la suppression de l'exclusivité territoriale pour les coopératives d'insémination ainsi que celle de la licence d'inséminateur à partir du 1^{er} janvier 2007 »²⁸⁵. Le marché de l'insémination artificielle devient donc plus concurrentiel. Cette loi s'ajoute au désengagement financier de l'État, ainsi qu'au remplacement des UPRA par d'autres organismes de sélection et de gestion des connaissances. Le fonctionnement du marché de l'insémination devrait être ainsi assoupli.

L'arrêté du 1^{er} novembre 2003 sur la tarification instaure pour les entreprises d'insémination l'obligation de distinguer le prix de la mise en place et le prix de la génétique²⁸⁶. De plus, la loi de 2006 va contraindre les coopératives à séparer le coût du déplacement du prix de l'insémination, ce qui va « permettre » à la CEL de passer d'une égalité de prix sur l'ensemble de sa circonscription territoriale, à une équité de traitement qui est réalisée en 2008.

La stratégie de la CEL « s'appuie principalement sur un renforcement de son partenariat d'une part avec les unités de sélection auxquelles est adhérente la Coopérative mais d'autre part avec les coopératives régionales »²⁸⁷. Le président Giraud rappelle également la dynamique départementale et régionale « Synergie Coopérative » qui cherche à renforcer les liens entre les coopératives qui souhaitent s'intégrer dans des filières de production.

La CEL est à l'origine en 1968 avec la Coopérative de Saône-et-Loire de l'UCEF, spécialisée dans la race charolaise, qui porte la marque CHAROLAIS OPTIMAL. En 2007, l'UCEF et l'UNECO unissent leurs forces au sein de GÈNES DIFFUSION OPTIMAL, un rapprochement qui fait suite à la loi de 2006. « La réorganisation en Entreprises de Sélection a amené les responsables de l'UCEF et de l'UNECO à rapprocher leurs programmes pour anticiper les besoins de recherches et développement auxquels devront faire face ces dernières et développer des synergies de mise en marché des semences bovines. C'est dans cet esprit, que nous écouterons avec attention Alain GUILLAUME, éleveur Charolais en Meurthe-et-Moselle et Président de GÈNES DIFFUSION OPTIMAL nous présenter ses fondements, ses projets et ses attentes »²⁸⁸.

²⁸⁵ HELLEC, *op. cit.*, p.140.

²⁸⁶ Ibid., p.138.

²⁸⁷ CEL, Procès-verbal de l'assemblée générale, 2006.

²⁸⁸ CEL, Procès-verbal de l'assemblée générale, rapport d'activité, 2007.

La CEL est également en partenariat au sein de l'Union de Coopératives AGELIS avec CODELIA 43, la coopérative d'élevage de la Haute-Loire. Les deux coopératives ont également créées avec AIN GÉNÉTIQUE SERVICE et ELIACOOP la structure AXIA REPROGEN. Cette dernière a permis la mutualisation du développement notamment d'un outil informatique à destination des inséminateurs. Avec les mêmes coopératives, mais sans CODELIA 43, est fondé un groupe régional de coopératives : BOURGOGNE RHÔNE-ALPES (BRA). Cette nouvelle union a pour objectif d'optimiser la production de semences sur les sites des trois coopératives concernées. Elle mutualise pour cela certaines fonctions d'encadrement et les équipes de création-production de génétique. L'activité « Insémination » reste par contre la prérogative de chaque structure. BRA répond aussi aux nouvelles stratégies mises en œuvre depuis 2006 : « L'organisation de la production de la génétique suppose aussi que les règles de distribution de cette dernière aux adhérents des coopératives soit dynamique et organisée dans un schéma marketing et commercial répondant aux nouvelles règles : notre projet est de consolider nos parts de marché et de continuer à conquérir le marché allaitant. Ceci passe alors par la mise en place d'un Groupe régional de Coopératives : BOURGOGNE RHÔNE-ALPES²⁸⁹ ».

Ce pas en avant, cette optimisation de la production dans un contexte concurrentiel, a un effet direct sur les activités de la CEL. Le constat et les conséquences sont tirés lors de l'assemblée générale de 2009 :

« La forte réduction du cheptel laitier au cours des deux dernières décennies et la restructuration des Entreprises de sélection ont mis en évidence une très forte surcapacité des taurelleries du groupe entraînant, de ce fait, une redistribution des taureaux.

Réalisée dans un ensemble de bâtiments vieillissants, cette activité en régression, qui nous est confiée par les Entreprises de Sélection au prorata de notre activité, aurait nécessité, pour sa poursuite dans des conditions satisfaisantes, de lourds investissements.

L'arrivée de la génomique qui va encore réduire considérablement le nombre de taureaux à héberger rendait cette perspective injustifiée.

Devant ces constats le Conseil d'administration a donc choisi de stopper l'activité 'production de semences' et de concentrer notre activité 'taurellerie' sur le nouveau centre de contrôle individuel des jeunes taureaux charolais (CI) »²⁹⁰.

Dans ce contexte, les liens avec les adhérents sont redéfinis. L'instauration d'un régime concurrentiel pousse la CEL à sensibiliser ses inséminateurs à une démarche plus commerciale d'identification des besoins et d'ajustement de l'offre. Pour Florence Hellec, cette nouvelle

²⁸⁹ Ibid.

²⁹⁰ CEL, Procès-verbal de l'assemblée générale, rapport d'activité, 2009.

démarche redéfinit les rapports entre la coopérative et les adhérents : « Ainsi, nous observons que l'approche commerciale prônée par une partie des dirigeants des coopératives d'insémination constitue un changement important dans le rapport de ces entreprises et de leurs membres aux éleveurs. Alors que leur action s'inscrivait jusqu'alors dans une logique de développement et de bien commun, il s'agirait aujourd'hui de se positionner sur un registre strictement marchand avec les éleveurs, en allant leur 'vendre' de la génétique et des services autour de la reproduction »²⁹¹.

Depuis la loi de 2006, la Coopérative d'élevage s'est finalement engagée dans la création d'une filière de la génétique voire même aujourd'hui de la génomique. En adoptant les raisonnements d'un monde dominé par le capitalisme, avec pour mots d'ordre la rationalisation et l'optimisation de la production, la CEL a finalement perdu l'activité qui avait motivé sa création : le testage de taureaux et la production de semence. Les entreprises de sélection sont désormais les seules à produire de la recherche alors que la CEL avait une tradition d'innovation en son sein. UMOTEST propose depuis 2009 le sexage de la semence et GÈNES DIFFUSION mise sur l'évaluation des taureaux par la Sélection Assistée par Marqueurs (SAM). La sélection s'oriente désormais vers la génomique, qui ne nécessite apparemment plus le testage des taureaux sur leur descendance.

Qu'en est-il des éleveurs ? D'une part on pourrait penser que les inséminateurs se sont appropriés le savoir technique, et que les chercheurs et zootechniciens des centres d'insémination sont ceux qui décident de l'orientation génétique à donner aux troupeaux. Dans ce cas de figure, les éleveurs ne sont plus qu'un maillon de la chaîne, celui qui, en dernier lieu, constate la validité empirique des modèles élaborés par d'autres.

D'autre part, le témoignage d'André Blanc nous révèle que les éleveurs sont au fait des différentes semences proposées, de leurs caractéristiques, et ont de plus en plus les capacités de choisir leur produit. De plus, nombreux sont les agriculteurs qui cherchent à acquérir la technique de l'insémination artificielle. Selon lui, les centres d'insémination pourraient devenir des coopératives d'achat en commun, sans proposer le service d'insémination sur les exploitations. Or, sur ce terrain, les coopératives peuvent être en concurrence avec d'autres vendeurs de semences, puisque leur exclusivité territoriale ne concerne que l'insémination.

²⁹¹ HELLEC, *op. cit.*, p.143.

Les coopératives peuvent également passer des conventions avec les agriculteurs habilités à pratiquer l'insémination artificielle, afin que les doses soient contrôlées. Les coopératives ont, semble-t-il, montré quelques réticences à établir pareilles conventions. « Des arrêtés récents les ont contraintes à cesser ces blocages et à s'ouvrir davantage à ces autres acteurs. Au final, les éleveurs IPE ont bénéficié de cette ouverture, avec l'arrêté relatif à la mise en place de la semence bovine par les éleveurs pris en 2001²⁹² ». Les vétérinaires défendent leur droit à pratiquer l'insémination artificielle, toujours dans le cadre de la loi sur l'élevage de 1966, même si cette activité est peu développée. « La génétique a sa place, mais c'est à nous responsables de la Coopérative de s'organiser. Nous devons trouver de nouveaux axes moteurs pour dynamiser notre organisation et la pérenniser »²⁹³.

6. Conclusion

La création des entreprises coopératives agricoles résulte des besoins locaux et de la volonté de l'État de mettre en place une politique de développement agricole suite aux crises ayant secouées les campagnes françaises. Les évolutions du contexte ont abouti à une complexification des entreprises coopératives agricoles, suite à un mouvement de filialisations et fédérations, afin de rester compétitives dans un environnement capitaliste. Retracer comme nous venons de le faire l'histoire spécifique de quelques coopératives permet de construire des connaissances précises et d'expliquer les évolutions aux nouveaux adhérents.

Le projet coopératif n'est pas uniquement économique et repose aussi sur l'implication des hommes et des femmes qui y adhèrent. Les élites dirigeantes des années 1960 ont participé à la définition d'un projet agricole attribuant aux coopératives un rôle particulier. Quel parcours les élites ligériennes ont-elles suivi ? Comment a-t-il pu influencer le projet coopératif ?

²⁹² Ibid.

²⁹³ CEL, Procès-verbal de l'assemblée générale, rapport d'activité, 2005.

B. Action collective et élites agricoles : l'exemple des coopératives de la Loire dans les années 1960

L'histoire des coopératives agricoles est souvent abordée du point de vue économique, afin de justifier leur efficience dans ce domaine. Outre cette dimension, la coopérative offre des différences avec les entreprises traditionnelles, notamment par la participation de ses adhérents à sa gestion. Ainsi, les dirigeants sont élus parmi les adhérents, et le mandat d'administrateur est souvent vécu comme un engagement fort.

On entend ici par « dirigeant » celui qui, au sein de l'organisation, occupe un poste susceptible de lui conférer du pouvoir dans la conduite de la stratégie de l'entreprise. Dans notre cas, il s'agit principalement du Président et du Directeur général. Dans les coopératives agricoles, ce couple est très important puisque symbole de l'alliance entre les adhérents et les salariés. De manière plus large, on peut considérer que tous les administrateurs font partie de l'élite dirigeante, notamment parce qu'ils font souvent l'objet d'une cooptation et d'une élection. Cependant, leur implication est moindre que celle du Président et du Vice-président. Le conseil d'administration constitue le centre décisionnel puisqu'il est en charge de la définition de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, le conseil tient le rôle de conseiller du directeur général dans les orientations à donner à la coopérative. Il apporte également, et cela est spécifique des coopératives, son expérience du terrain. Le président, élu parmi les administrateurs, est un symbole pour l'organisation.

La comparaison entre les générations s'appuie ici essentiellement sur les histoires individuelles collectées lors des entretiens réalisés auprès de dirigeants passés et actuels. Questionner l'engagement des jeunes élargit notre horizon et permet de préciser les formes qu'il prend et les chemins qu'il emprunte. Préalablement à ces exemples particuliers, nous présenterons l'engagement tel qu'il a été décrit dans la littérature.

1. L'adhésion primaire

Si la mobilisation des intérêts, c'est-à-dire « toute forme de rassemblement se produisant dans ou autour d'une organisation chargée de défendre ou de promouvoir un nouvel ordre de vie »²⁹⁴, signe le passage d'un groupe passif à un groupe actif, elle ne permet pas l'action

²⁹⁴ MANN Patrice, *L'action collective. Mobilisation et organisation des minorités actives*, Paris, Armand Colin, coll. « U Sociologie », 1991, p. 94.

collective est impossible sans organisation. Les coopératives agricoles sont une forme particulière résultant de la mobilisation d'un intérêt collectif. Elles sont actuellement des organisations dont l'objectif est de défendre au mieux les intérêts de leurs adhérents en fonction de leur environnement, de leurs ressources et des opportunités qui se présentent à elles.

Diverses théories de l'action collective expliquent le passage à l'acte, l'adhésion de l'individu à un mouvement ou une organisation. Selon Patrice Mann²⁹⁵, la décision de s'engager résulte de la différence entre la perception de sa situation par l'individu et ce qu'il imagine qu'elle pourrait être. Selon lui, dans ce processus, on ne peut se fonder uniquement sur l'individu rationnel : la dimension subjective compte pour beaucoup dans la décision de s'engager dans un mouvement ou une organisation. François Purseigle le rejoint dans cette définition. L'engagement est « une prise de conscience progressive par les jeunes de leur rôle dans la défense et la promotion d'une profession en mutation dans une société elle-même en mutation »²⁹⁶. Pour s'engager, l'individu doit penser que sa participation va contribuer à changer sa condition. Les raisons d'adhésion à une coopérative peuvent alors être multiples, l'agriculteur ayant des motivations économiques ou éprouvant de la confiance envers l'organisation. Ces deux raisons sont des motivations parmi d'autres, nous y reviendrons ultérieurement.

L'engagement de l'individu dépend aussi de son entourage. Si les individus se trouvent rassemblés dans un même lieu et soumis aux mêmes conditions, de travail pour les ouvriers, de vente ou d'achat de produits agricoles pour les agriculteurs, la mobilisation est facilitée par les échanges qu'ils peuvent avoir. Les conditions peuvent paraître anormales aux individus, qui en discutent grâce à la proximité géographique. Une fois organisé, le groupe peut aussi être mené par une élite, une « avant-garde » qui organise l'action collective.

Les coopératives sont-elles une forme d'action collective ? Reprenant les origines des coopératives, nous pouvons dire qu'elles ont été créées pour organiser une action concertée, pour atteindre un but clairement fixé. Ainsi, par exemple les caisses de Crédit agricole, encadrées par des notables ruraux ou urbains, avaient pour objectif de mobiliser l'épargne des paysans pour financer leurs investissements. Ensuite, le fonctionnement de la coopérative jusqu'à l'ouverture aux clients non-sociétaires ou aux associés non-coopérateurs est typiquement celui d'une action collective dans le cadre d'une organisation, puisqu'une participation financière est demandée : l'adhésion se fait par la souscription de parts sociales.

²⁹⁵ Ibid.

²⁹⁶ PURSEIGLE François, *Les sillons de l'engagement : Jeunes agriculteurs et action collective*, Paris, L'Harmattan, coll. « Débats jeunesse », 2011, p. 121.

De plus, l'organisation œuvre à l'origine pour un groupe particulier, les agriculteurs, puis plus largement pour un territoire, les campagnes. L'hétérogénéisation du sociétariat et l'autonomisation de l'entreprise par rapport aux adhérents semblent avoir dilué les liens entre ces derniers. Par contre, la diversité des adhérents peut constituer un atout pour susciter de nouveaux engagements.

L'adhésion de nouveaux membres est cruciale pour les coopératives car le sociétariat détermine la force économique et politique de l'organisation. Il est intéressant de se poser un certain nombre de questions concernant l'adhésion afin d'améliorer la connaissance de ce processus. Le comprenant mieux, peut-être des outils peuvent-ils être mis en place pour accompagner les individus vers ce premier pas dans l'engagement. Suivant François Purseigle, « nous partirons de l'idée qu'il n'y a pas de refus générationnel d'inscription et de participation au sein du système professionnel [...]. À quel âge les jeunes agriculteurs adhèrent-ils pour la première fois à une organisation professionnelle agricole ? L'adhésion peut-elle précéder ou suit-elle systématiquement l'installation ? Quelles sont les raisons qui conduisent à adhérer ? Ces raisons sont-elles différentes d'une organisation à l'autre »²⁹⁷ ?

2. L'engagement

Passée l'adhésion primaire, qui ne se concrétise pas toujours par une participation plus active, l'engagement est synonyme de responsabilités. Quelles sont les motivations pour franchir la ligne entre participation passive et active ?

Les théories de l'action collective s'intéressent également à la prise de responsabilité. Les premières motivations qu'elles envisagent sont la possibilité et l'attrait pour l'adhérent d'exercer des responsabilités au sein de l'organisation. Si l'attrait est plus difficile à cerner, les possibilités d'engagement sont, elles, assez clairement identifiables dans une coopérative agricole. À l'occasion des assemblées générales, une partie du conseil d'administration est réélue, généralement le tiers. Un adhérent a la possibilité de faire acte de candidature assez régulièrement. Une fois administrateur, le membre peut faire partie de commissions ou du bureau, voire briguer la présidence du conseil d'administration. Des postes d'administrateurs stagiaires sont assez régulièrement proposés aux jeunes. Enfin, l'engagement s'exerce à différents niveaux territoriaux : local, départemental, régional voire national et européen, multipliant ainsi les postes disponibles.

²⁹⁷ Ibid.

La question de la rémunération de ces positions se pose assez rapidement : l'organisation peut-elle permettre à certains membres de tirer un revenu de leur engagement ? Max Weber fait la distinction entre la possibilité de vivre pour la politique, qui suppose d'avoir des ressources personnelles, et la possibilité de vivre de la politique, qui suppose quant à elle une rémunération des postes à responsabilité. Cela peut permettre d'envisager la démocratisation de la vie d'organisations telles que les coopératives. En effet, nous avons remarqué au cours de l'histoire de la composition des conseils d'administration une diversification au profit des agriculteurs. Si l'on peut compter sur une part de conviction, comme nous le verrons par la suite, la question de la rémunération n'est sans doute pas étrangère à ce phénomène. En effet, les présidents actuels sont au service de la coopérative entre trois et cinq jours par semaine, en parallèle de leur activité agricole. Une compensation financière, sans leur permettre de vivre de leur mandat, couvre en partie les frais engagés pour assurer la conduite de l'exploitation pendant leur absence.

Le rapport sur les coopératives et les mutuelles dirigé par Etienne Plimlin apporte des précisions quant à la question du bénévolat des administrateurs. « Le bénévolat des administrateurs est généralement le principe affirmé. Il est réel pour l'essentiel dans le cas des administrateurs locaux, pour lesquels seuls les frais de déplacement sont remboursés. Il est adapté pour les administrateurs régionaux et nationaux. Trois observations peuvent être faites quant à l'indemnisation des administrateurs régionaux et nationaux. Premièrement, les administrateurs dont la fonction nécessite plusieurs heures par semaine sont indemnisés à hauteur de leur perte de revenu. [...] Deuxièmement, des indemnités complémentaires peuvent être attribuées aux administrateurs consacrant une part significative de leur temps et exerçant des responsabilités importantes. Le mandat exercé ne peut pas être une source d'enrichissement pour le dirigeant. En aucune manière un dirigeant élu de coopérative ou de mutuelle ne peut disposer de parts de capital pouvant être assimilées à des stocks options »²⁹⁸. De ces remarques découlent une recommandation : « Le bénévolat est à maintenir dans toute la mesure du possible. En tant que de besoin, les indemnités versées aux administrateurs doivent être transparentes et communiquées à tous les membres du Conseil d'administration et à l'assemblée générale en précisant autant que possible les critères appliqués, ce qu'implique la logique du

²⁹⁸ PFLIMLIN Etienne, *Coopératives et mutuelles : un gouvernement d'entreprise original. Rapport du groupe de travail présidé par Etienne Pflimlin dans le cadre de l'Institut Français des Administrateurs.*, IFA, Confédération nationale du Crédit Mutuel, 2006, p. 20-21.

mandat électif dans un système démocratique. Un Comité de Conseil pourrait préparer les décisions correspondantes »²⁹⁹.

Comment ces étapes ont-elles été vécues par les dirigeants passés et actuels ? Comment sont-elles appréhendées par les jeunes ? C'est ce que nous allons nous efforcer d'illustrer maintenant, en commençant par les présidents et administrateurs ayant pris leurs fonctions au cours des années 1960 puis pendant les années 1990. Enfin, nous nous fonderons sur l'étude de François Purseigle sur l'engagement des jeunes agriculteurs aujourd'hui. Cette comparaison historique nous permettra de comprendre les modalités d'accès aux positions de responsabilité au sein des coopératives agricoles.

3. De la JAC aux JA, de l'engagement à la prise de responsabilités, de la formation à l'action

La plupart des jeunes qui entrent au cours des années 1960 dans les conseils d'administration des coopératives ont participé à des fêtes, réunions ou autres actions organisées par la Jeunesse Agricole Catholique, avant de rentrer dans le syndicalisme agricole, par la voie de la branche « jeunes ». Comment ces deux mouvements ont-ils influencé ces jeunes ? Dans quel contexte pour l'agriculture ces mouvements évoluent-ils après la Seconde guerre mondiale ? Comment conduisent-ils aux coopératives ?

La Jeunesse Agricole Catholique est un mouvement créé en 1929 avec comme premier objectif la ré-évangélisation des campagnes. Elle s'implante dès le début des années 1930 dans la Loire, connaît un fort développement dans les zones de montagne auprès de la petite et de la moyenne paysannerie. Elle rassemble des jeunes, hommes et femmes, qui trouvent aux réunions des éléments de réflexion sur leur activité professionnelle et aux fêtes de nouveaux loisirs. La JAC connaît son âge d'or dans la Loire entre 1950 et 1955, en formant une deuxième génération aux questions de la modernisation agricole. La première génération, moins nombreuse et formée avant la guerre, est rentrée dans les organisations professionnelles, notamment au sein de l'Union du Sud-Est, et milite pour le développement des actions de formation³⁰⁰.

Trois concepts sont centraux dans la pensée jaciste. La liberté de l'homme est primordiale : la JAC permet au jeune de se définir comme acteur social³⁰¹ alors que sur l'exploitation il se définit selon son rôle et son groupe. Deuxièmement, le jeune est invité à

²⁹⁹ Ibid.

³⁰⁰ VERCHERAND, *op. cit.*, p. 69.

³⁰¹ PURSEIGLE, *op. cit.*, p. 27.

prendre son destin en main : la JAC est un lieu d'apprentissage de la prise de responsabilité. Enfin, la réflexion des jeunes ne porte pas seulement sur l'agriculture mais plus globalement sur l'organisation de la société. La question de la place des agriculteurs dans la société est posée, par rapport aux autres groupes sociaux, mais également par rapport aux difficultés traversées par les différents acteurs. Cette réflexion permet une intégration sociale des agriculteurs tout en éveillant leur conscience politique, « c'est-à-dire la conscience des relations existant entre la sphère locale et le système politique international »³⁰².

La JAC intègre dans ses réflexions les évolutions que l'agriculture connaît alors. Elle partage les préoccupations d'amélioration du secteur agricole avec les organisations qui se créent dans les années 1950 dans la Loire. Ainsi, le Groupement départemental de lutte contre les maladies du bétail est-il fondé en 1954 et la Chambre d'agriculture monte-t-elle un service d'information technique et économique en 1955. Depuis 1952, la Chambre effectue également des essais de prairie. Si le premier Centre d'études techniques agricoles (CETA) de la Loire est créé en décembre 1949, la Fédération départementale officialise cette pratique en 1955. La FDSEA soutient ces initiatives et joint ses efforts à la vulgarisation agricole, par la publication du journal *Paysans de la Loire*, qui contribue à la diffusion des nouvelles techniques agricoles. La vulgarisation puis le développement agricole passent progressivement aux mains des organisations professionnelles.

Les jeunes aspirent à s'engager dans leur vie professionnelle quand ils quittent la JAC, généralement au moment de leur mariage ou de leur installation, mais la structure adéquate manque au niveau départemental. Au niveau national, la création du Cercle national des jeunes agriculteurs (CNJA) – ayant statut d'association loi 1901 – remonte à 1947. Cependant, à cette époque, les dirigeants de la JAC souhaitent voir émerger une organisation s'engageant activement dans la défense des jeunes agriculteurs, ce que le CNJA ne peut encore réaliser. En 1956, le CNJA devient un syndicat. La JAC s'engage alors à ces côtés en incitant les jeunes à participer à ses actions. Les mouvements de jeunesse gardent la responsabilité de la formation, le syndicalisme occupant le terrain politique de défense des intérêts. Dans la Loire, se crée en 1957 la Fédération des Jeunes Syndicalistes Agricoles, qui devient en 1959 le Centre départemental des Jeunes Agriculteurs présidé à sa création par Pierre Bert³⁰³. Robert Duclos revient sur les débuts de l'organisation des jeunes dans la Loire : « Nous nous mettons d'accord sur une formule qui consiste à créer une branche 'jeune' au sein de la fédération des syndicats,

³⁰² PURSEIGLE, *op. cit.*, p. 28.

³⁰³ DUCLOS Robert, *De la pioche à Internet, Parcours d'un paysan forézien.*, Montbrison, Village de Forez (centre social de Montbrison) - Centre culturel de Goutelas, 2007, p. 41.

structurée depuis la base avec l'accord des anciens et jouissant d'une certaine autonomie. [...] Notre petite équipe se charge d'animer ces réunions, d'expliquer les objectifs de cette nouvelle organisation et, en mai 1957, la FDJSA est créée. C'est une organisation syndicale autonome mais qui a des membres de droit à tous les échelons du syndicat aîné »³⁰⁴.

Les actions des Jeunes Agriculteurs s'inscrivent dans le prolongement de leurs activités au sein de la JAC. Il s'agit avant tout d'expliquer au plus grand nombre leur projet, qui s'articule autour de valeurs et d'idées parfaitement résumées par Robert Duclos dans son livre : « Attachés à certaines valeurs morales telle la primauté de l'Homme et la nécessité de lui sauvegarder sa responsabilité, nous réaffirmons notre refus tant du capitalisme que du collectivisme et explorons toutes les voies du mutualisme »³⁰⁵.

Les jeunes refusent d'attendre que leur activité soit protégée par une politique des prix qui seraient mise en œuvre par l'État. C'est pourquoi ils accueillent plutôt bien la loi d'orientation de 1962. De plus, ils ont été fortement impliqués dans sa conception par le biais du CNJA. Par ces quelques lignes, Robert Duclos reprend les grandes idées développées par les Jeunes Agriculteurs : « [La] loi d'orientation complémentaire de 1962 [...] jette les bases d'une agriculture moderne. La diffusion du progrès technique est confiée aux agriculteurs eux-mêmes, en leur donnant des moyens importants via le FNDA. Une organisation économique s'appuyant sur des groupements de producteurs et des comités économiques peut se mettre en place. Une véritable politique des structures mettant fin à la loi de la jungle sur le plan foncier devrait permettre la constitution d'un maximum d'exploitations familiales viables. [...]

Si cette loi était bien accueillie par les jeunes paysans, elle souleva un véritable tollé dans les campagnes. Le vieux conservatisme latent se réveilla, emmené par les propriétaires fonciers, les marchands de bestiaux et tous les paysans qui avaient peur du progrès »³⁰⁶.

Le « vieux conservatisme » évoqué à la fin de l'extrait cité renvoie au contexte difficile dans lesquels les jeunes accèdent au syndicalisme. Comme nous l'avons évoqué, Pierre Collet et François Petit organisent dans la Loire l'accès des jeunes à des mandats dans les syndicats locaux et à la FDSEA. La branche jeune est également créée avec leur concours. Cependant, leur bienveillance devient méfiance lorsque les jeunes prétendent accéder à de plus hautes responsabilités.

Les jeunes veulent s'organiser au travers de groupements de producteurs afin de constituer une force de négociation à l'échelle du marché qu'ils visent. Le groupement de

³⁰⁴ Ibid.

³⁰⁵ Ibid., p. 54.

³⁰⁶ Ibid., p. 55.

producteurs permet aussi d'augmenter le volume de production. Si le paysan n'a rien à vendre, il ne sert à rien de manifester pour une hausse des prix. De même, la création de coopératives d'achat constituait le meilleur moyen de négocier des prix plus bas pour les engrais, les produits phytosanitaires ou les semences : « Par la coopération pourrions-nous arriver à imposer un prix à ces nouveaux géants de la distribution ? Nous devons le tenter »³⁰⁷. Enfin, les Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole, ou CUMA, étaient une solution pour acheter du matériel en commun, notamment le matériel trop onéreux pour des petites surfaces agricoles, comme dans la Loire. Enfin, ce projet s'appuie sur la diminution du nombre d'agriculteurs. Pour maintenir le maximum d'agriculteurs, il fallait passer par une diminution de la population agricole et ainsi permettre l'augmentation du revenu de chaque agriculteur. La loi Pisani donnait quelques outils à cette fin : l'indemnité viagère de départ, en complément d'une retraite, qualifiée de dérisoire par Robert Duclos, dans le cas où l'agriculteur âgé transmet ses terres à un autre agriculteur ; les SAFER, qui allaient superviser l'évolution des dimensions des exploitations agricoles.

Ces idées sont débattues lors des réunions organisées d'abord par la JAC puis par les Centres départementaux des Jeunes Agriculteurs (CDJA). Pour ces jeunes qui ont quitté très tôt l'école, qui souvent le regrettent, la fréquentation des mêmes – nouveaux – lieux leur permet de comparer leurs expériences, d'exprimer leurs idées, de réfléchir à des solutions, voire de les mettre en pratique grâce aux CETA ou aux GVA. Ils prennent des responsabilités dans ces organisations et choisissent des formations en adéquation avec leurs besoins.

[Sophie Lefranc-Morel]: « Et le CDJA il avait quoi comme action ? Enfin vous faisiez quoi, vous organisiez des manifestations ?

[Antoine Grange]: Ben on avait des structures cantonales, on était organisé au niveau du canton. Dans chaque canton y'avait un CCJA qu'on appelait, Centre cantonal des jeunes agriculteurs, et donc il était, qu'il fallait animer et puis leur donner du grain à moudre si on peut appeler un mot comme ça parce qu'en plus c'est bien agricole. Donc là on avait les réunions assez fréquentes d'abord y'avait au moins une réunion par mois du bureau, du Président, du Vice-président, des secrétaires généraux, des trésoriers. Ça y'en avait au moins une par mois. Et puis après y'avait des réunions de, de présentation, des assemblées générales, où il faut aller se présenter, même si à la limite on n'y dit pas grand-chose, il faut y être quand même, faut y être. Et puis l'animation des cantons. Après on, on avait eu de l'argent par les trucs de productivité agricole³⁰⁸, ça venait du ministère, ça nous a permis d'embaucher des

³⁰⁷ Ibid.

³⁰⁸ Fonds de productivité.

animateurs. Alors ça, ça nous a bien facilité le travail, parce que au lieu d'être toujours en déplacement, les animateurs ils allaient à droite ou à gauche, et ça a quand même bien facilité, à partir du moment où on a eu des animateurs, on a pu développer un petit peu les activités, on pouvait organiser les concours de labours, entre autres, on pouvait organiser des manifestations dans les cantons, et sinon c'était, c'était difficile, faut reconnaître, c'était difficile »³⁰⁹.

Une expérience synthétisée par ces mots par Robert Duclos dans son ouvrage : « Au département, nous mettons l'accent sur la formation des responsables avec l'appui du CNJA. Nous appuyant sur nos expériences personnelles pour moderniser nos exploitations, expériences qui se ressemblent, nous essayons d'identifier les causes réelles des difficultés de l'agriculture et de chercher des remèdes. Pour sortir de l'autarcie dans laquelle nous sommes encore et entrer l'économie de marché, il nous faut d'abord avoir quelque chose à vendre. Pour cela, il faut augmenter les rendements et souvent la surface, d'où nos positions en faveur d'une politique des structures d'exploitations et de diffusion du progrès. Ces revendications tranchent avec celles de nos aînés, axées essentiellement sur les prix »³¹⁰.

Une rupture avec les aînés, pourtant eux aussi issus de la JAC, dans un contexte agricole tout à fait différent, de modernisation pour faire face aux modèles des autres pays industrialisés, tels les États-Unis ou l'URSS. Un projet affirmé qui se poursuit par un engagement dans les structures professionnelles existantes. Antoine Grange devient Président du Centre départemental des Jeunes Agriculteurs en 1962, et il est sollicité pour rentrer au conseil d'administration de la Caisse régionale de Crédit Agricole de la Loire la même année. Robert Duclos et Antoine Javelle rentrent au conseil d'administration de la CBA. Antoine Javelle privilégiera l'engagement au service de la CBA, en devenant son Président en 1979. Robert Duclos s'oriente davantage vers le syndicalisme, puisqu'il entre à la FDSEA dont il devient Secrétaire général en 1966. Il est ensuite élu à la tête de la Chambre d'agriculture de la Loire en 1974. Ses activités le portent à Paris mais aussi à Bruxelles : en effet, il fait partie du conseil d'administration de la FNSEA et participe à la création d'Euromontana³¹¹. Les parcours sont assez semblables, et d'ailleurs Antoine Grange, Robert Duclos et Antoine Javelle sont des « copains ». Antoine Grange et Robert Duclos font connaissance lors de réunions de la JAC à Montbrison, et montent ensemble la Fédération des Jeunes syndicalistes agricoles, qui devient

³⁰⁹ Entretien avec Antoine Grange, le 19 février 2012.

³¹⁰ DUCLOS, *op. cit.*, p. 54.

³¹¹ Organisation européenne destinée à la défense de l'agriculture de montagne.

ensuite le Centre départemental des Jeunes agriculteurs. Antoine Javelle n'est pas installé sur le même territoire, puisque son exploitation se trouve encore à La Talaudière, zone urbaine à proximité de Saint-Étienne. S'il ne participe pas à la JAC, il sera tout de même Président du Centre cantonal des Jeunes agriculteurs de Saint-Héand. Leur entrée dans les organisations agricoles se fait la même année. En 1962, Robert Duclos et Antoine Javelle sont élus administrateurs au conseil de la CBA, Antoine Grange au conseil de la Caisse régionale de Crédit Agricole de la Loire. Chacun est sollicité directement par le Président de la coopérative.

[Antoine Grange]: « Et puis en 1962, quand j'ai pris le CDJA, dans la même année, j'ai vu arriver le Président du Crédit Agricole de l'époque, qui s'appelait Nicolas, Antoine, qui était de Savigneux d'ailleurs, et puis qui me dit, alors voilà, on a parlé un peu, on s'est dit que ça serait bien si on faisait rentrer des jeunes. Alors je lui ben oui, c'est une bonne idée, c'est une bonne idée. Alors faudrait que tu nous donnes des noms, alors j'ai dit oui ça serait facile. Ça c'est facile parce que moi à cette époque je pouvais pas trop y aller, j'avais la charge, la présidence, et puis je voulais pas trop y aller à l'époque. Et puis donc ça s'est discuté un petit peu, il me dit écoute je reviendrai te voir, et puis il revient me voir, un mois après, donc on a parlé, bon alors voilà donc les autres administrateurs, ils seraient d'accord, mais à condition que ça soit toi. Ah bon »³¹².

[Antoine Javelle]: « Ben moi c'est Monsieur Lambert qui est venu me recruter, à la maison, ouais.

[Sophie Lefranc-Morel]: Ah il est venu vous voir chez vous pour vous dire...

[Antoine Javelle]: Qu'il serait très content que je rentre au conseil d'administration de la CBA, on était d'ailleurs à La Talaudière encore. [...] Vous savez, à l'époque la CBA recrutait des gens dans le syndicalisme. Et donc j'étais Président des Jeunes Agriculteurs à cette époque-là oui, et Robert Duclos était aussi très impliqué dans la section jeunes. Et bon je crois qu'il avait vu, il avait vu des gens et il avait dit bon, sur la géographie du Stéphanois quelle personne je pourrais contacter. Mais c'est vrai que lorsqu'on rentre dans un organisme comme la CBA, moi j'avoue que quand je suis arrivé là, j'étais un petit peu paumé. Un petit peu paumé parce que c'était tout des trucs, et y'en a qu'un qui parlait, c'était le Président, et puis les autres ils écoutaient puis c'est tout. Alors se faire vraiment une conviction, enfin se faire une opinion de tout ce qu'on nous disait, c'était quand même difficile hein, les premières années »³¹³.

³¹² Entretien avec Antoine Grange, déjà cité.

³¹³ Entretien avec Antoine Javelle, le 6 mars 2012.

L'arrivée au sein du Conseil d'administration n'est pas forcément aisée, bien que les jeunes aient été préparés par leur parcours au sein de la JAC ou des JA. Nous avons entendu Antoine Javelle souligner la difficulté de s'exprimer face à un Président qui est une « personnalité ». Peu après Oscar Lambert, c'est en effet Jean Garret qui prend la tête de la CBA, à partir de 1959. Son père avant lui avait été membre du conseil d'administration. De plus, Jean-Michel Forest nous rappelle lors d'un entretien le poids de cette famille :

[Jean-Michel Forest]: « *[Jean Garret] était Président de la Caisse locale [en 1990, Ndlr], parce que, donc, c'était une personnalité locale, Président de la Caisse locale, ancien président de CBA, il avait été administrateur de la Caisse départementale, je dois en oublier, candidat aux cantonales, comme conseiller général, enfin, bon, personnalité locale quand même, quelqu'un qui, qui pour nous jeunes agriculteurs, est Monsieur Garret. Son père avait créé la Caisse locale de Saint-Germain-Laval. [...] L'année où son père est parti, son fils l'a remplacé comme administrateur et comme Président. Donc la caisse locale de Saint-Germain-Laval, c'était la Caisse locale de Jean Garret* »³¹⁴.

Cependant, les jeunes, après un temps d'adaptation, s'affirment au sein du conseil et prennent des responsabilités. Ainsi, Antoine Javelle devient rapidement responsable du groupement de producteurs « Pondeuses » existant au sein de la CBA, puis vice-président, même si le Président Jean Garret continue de gouverner seul :

[Antoine Javelle]: « *Et, bon j'avais ce défaut de souvent ruer dans les brancards, comme on dit, un petit peu, [...] ce qui m'avait, ce qui m'avait valu d'être vice-président délégué donc, et avec Monsieur Garret qui était Président à l'époque, bon, ça se passait plutôt bien, mais alors toutes les affaires importantes, pfiou, j'étais complètement éloigné, dès qu'il recevait quelqu'un ou quoi que ce soit, ben je disais quel sujet vous allez aborder, et il disait, oh mais ça c'est entre nous, c'est des amis, on a l'habitude de voir tu comprends. Bon, je fermais la porte et puis ça y était, je suis pas quelqu'un de très compliqué. Donc je laissais tomber et puis c'est tout. Et puis le jour où est arrivé le problème des groupements de producteurs hein* »³¹⁵.

La CBA traversant une période difficile à la fin des années 1970, le Président Garret perd la confiance du Crédit Agricole et Marcel Thiollière et Jacques Séguy-Duclot, respectivement Président et Directeur de la Caisse régionale, demandent à Antoine Javelle de se présenter à l'élection pour la présidence de la CBA. Antoine Javelle est élu Président du Conseil d'administration en 1979 et le restera jusqu'à sa retraite, en 1996. Son expérience le

³¹⁴ Entretien avec Jean-Michel Forest, le 13 avril 2012.

³¹⁵ Entretien avec Antoine Javelle, déjà cité.

pousse à apporter quelques changements au fonctionnement de la coopérative. D'une part, même si le Président est le plus impliqué dans la structure, l'avis du conseil d'administration est sollicité. D'autre part, Antoine Javelle met en place un système de formation en interne.

De son côté, Antoine Grange, toujours administrateur au Crédit Agricole, s'engage aux côtés de Marcel Thiollière³¹⁶ dans l'Union des Coopératives Laitières Agricoles du Bassin Stéphanois (UCLABS).

[Antoine Grange]: « Oui, je me souviens, avec Marcel Thiollière, je me souviens de certains jours, où on montait dans le Pilat, et on allait de ferme en ferme, avec lui, y'avait de la neige tout. Fallait voir les responsables, on allait voir les responsables dans le Pilat là, parce qu'on voulait, à l'époque on voulait regrouper, y'avait je sais pas, quatre ou cinq coopératives qui, qui comment dire, qui collectaient le lait sur la région là. Y'avait la coopérative du Pilat, de l'Ondaine, sur la plaine du Forez, y'en avait au moins quatre. Et Thiollière il avait raison, et d'autres avec lui d'ailleurs, on avait envisagé de rassembler tout ça pour faire une coopérative à Saint-Etienne qui s'appelait l'UCLABS, l'Union des Coopératives laitières du bassin stéphanois, quelque chose comme ça. Et puis rapidement on s'est rendu compte que ça suffisait pas, qu'il fallait monter un échelon au-dessus, et puis en plus les gens de la région, qui s'appelaient à ce moment Aurion dans le Rhône, et Génin dans l'Isère, je sais pas si vous en avez entendu parler, Albert Génin, ils avaient décidé déjà de regrouper les deux entités là, et ils sont venus nous voir en disant si on était trois ça serait quand même pas plus mal. Et puis on a marché. L'avenir c'est là, c'est pas de rester dans des petites structures. Parce que en plus on va faire une usine pour les trois, plutôt que faire une usine chacun et voilà donc, à ce moment-là je travaillais beaucoup avec Marcel Thiollière, parce qu'on se voyait d'une part aux coopératives laitières, et après, mais il est venu qu'après moi au Crédit Agricole, il est venu bien après, il est venu au moins dix ans après, il a dû arriver dans les années 72 »³¹⁷.

Antoine Grange nous explique l'importance pour les dirigeants de coopératives de construire des outils puissants, à la taille d'un marché qui grossit de plus en plus. L'UCLABS évolue dans le même sens que les autres coopératives de collecte de produits agricoles. Comme la SICAREV, elle cherche d'une part à étendre son territoire de collecte, ce que cette dernière accomplit par l'association de différents groupements de producteurs, et, d'autre part, à construire des outils de transformation collectifs assez gros pour absorber le volume collecté et répondre à la demande en lait, en viande et en produits agricoles transformés.

³¹⁶ Marcel Thiollière sera Président de la Caisse régionale de Crédit Agricole de la Loire de 1973 à 1992.

³¹⁷ Entretien avec Antoine Grange, déjà cité.

4. Les caractéristiques des parcours des dirigeants des années 1960

Après ce retour sur l'histoire des administrateurs des coopératives agricoles, nous pouvons identifier quelques caractéristiques que nous pourrions opposer aux caractéristiques des administrateurs actuels.

On retrouve désormais à la tête des coopératives des agriculteurs qui exploitent leurs terres. Antoine Grange succède en 1992 à Marcel Thiollière, Président phare des années 1980-1990, agriculteur, qui arrive à la tête du conseil d'administration peu de temps après le décès d'Antoine Nicolas. Ce dernier est désigné dans les procès-verbaux comme propriétaire fermier. Pour revenir un peu plus en arrière, Antoine Sérol, Président de la Caisse roannaise à sa création, fut avocat à Roanne puis Président du Tribunal civil de Saint-Etienne. Marc Verrière et Aimé Brassard, tous deux Présidents également, de la Roannaise pour le premier, de la Forézienne pour le second, étaient avoué et publiciste. Jean Pupat, Président fondateur de la CBA, était ingénieur agronome de formation avant d'exploiter une ferme à Feurs. Antoine Javelle était agriculteur lorsqu'il prit la Présidence de la CBA. Par ces quelques exemples, nous constatons que la présidence des coopératives glisse tout au long du vingtième siècle des notables ruraux aux agriculteurs. Les Présidents après la Seconde guerre mondiale n'ont donc pas les mêmes caractéristiques socio-économiques que leurs prédécesseurs. La différence qu'établissent les dirigeants à partir des années 1960 est d'avoir été formé par la JAC et de partager un projet syndical commun au sein du CDJA de la Loire, puis de la FDSEA, projet qui s'appuie sur une politique des structures pour garantir la dignité des paysans.

Si les hommes à la tête des coopératives changent, les causes pour ce renouvellement restent assez obscures. Il est difficile de faire la part des choses entre un renouvellement « naturel », lié aux décès ou aux départs volontaires d'administrateurs, et un renouvellement orchestré par les jeunes agriculteurs, dans une stratégie d'entrisme au sein des organisations agricoles. Par contre, la longévité continue de caractériser les mandats des administrateurs tout au long de l'histoire des coopératives. Une différence notable réside dans le choix que font peu à peu les administrateurs de se consacrer à une organisation et à réduire les mandats « annexes ».

Cependant, même si les administrateurs se consacrent davantage à une seule organisation, une élite « programmatique », au sens donné par William Geneys, se forme dans les années 1960 et conserve une position dominante jusqu'à la fin des années 1990. Cette élite est dotée d'un parcours commun par la JAC et le CDJA et partage une même vision de la place de l'agriculteur dans la société. Le rôle des coopératives est clairement défini : elles sont un

outil économique au service des adhérents. Les jeunes qui se connaissaient par la JAC occupent alors des postes dans différentes organisations coopératives, tout en continuant à partager un même projet. On retrouve un nouveau réseau, qui remplace celui mis en place par la génération précédente, généré par l'appartenance à de multiples organisations. La nouvelle génération semble cependant privilégier un mandat principal, Crédit Agricole, CBA ou Chambre d'agriculture. « Progressivement, ce sont nos amis qui se retrouvent aux commandes des coopératives, mutuelles, Crédit Agricole ou organismes techniques, facilitant la participation effective à la base d'un plus grand nombre d'agriculteurs à cette organisation collective »³¹⁸.

Mizruchi tente dans un premier temps de donner les raisons qui poussent une entreprise à partager un administrateur avec une autre. L'approche inter-organisationnelle consiste à appréhender le choix de l'administrateur par une firme en fonction des autres. Il peut s'agir de collusion, afin de réduire la concurrence entre deux entreprises. Beaucoup de travaux portent également sur l'hypothèse de Selznick³¹⁹ selon laquelle la « cooptation est l'absorption d'éléments potentiellement perturbateurs dans le processus décisionnel de l'organisation »³²⁰. Ainsi Thompson et Mc Ewen³²¹ ont observé dans leurs travaux sur les banques que les firmes dépendantes tendent à coopter un membre du conseil d'administration de l'organisation dont elles dépendent. Dans notre cas, nous avons pu observer que le Crédit agricole a pu détacher un salarié pour l'affecter au suivi d'une coopérative en difficulté, comme cela a pu se passer pour la SICAREV ou la CBA. Une fois les difficultés surmontées, le salarié reprend sa place d'origine. Cette pratique permet aux conseils d'administration des deux entités de réduire les incertitudes liées à leur environnement. À la collusion et la cooptation s'ajoute donc la surveillance comme raison de partager des administrateurs pour l'approche inter-organisationnelle. Pour les approches individuelles du phénomène, participer à plusieurs conseils d'administration peut servir de tremplin dans la carrière. En effet, l'administrateur gagne en expérience et en connaissances interpersonnelles, ce qui lui ouvre de nouvelles perspectives. Enfin, les approches sociales considèrent davantage les compositions des conseils d'administration comme résultant d'un recrutement par affinité ou par connaissance. On le voit, beaucoup de causes peuvent expliquer l'entremêlement des conseils d'administration. Elles se révèlent par l'étude des conseils d'administration mais également par des entretiens avec les administrateurs

³¹⁸ DUCLOS, *op. cit.*, p. 72.

³¹⁹ SELZNICK, 1949, in MIZRUCHI, Mark S., "What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates", *Annual Review of Sociology*, 1996, vol. 22, p. 274.

³²⁰ "[...] cooptation as the absorption of potentially disruptive elements into an organization's decision-making structure", *Ibid.*

³²¹ THOMPSON et MC EWEN, 1959, in MIZRUCHI, *op.cit.*, p. 275.

et, enfin, par les données économiques et financières des entreprises, qui sont plus difficiles à obtenir. Nous avons utilisé les deux premiers moyens cités pour analyser les évolutions des conseils d'administration des coopératives. Il serait intéressant de rajouter le troisième afin d'avoir un meilleur point de vue sur les relations entre les entreprises. Enfin, il serait bon d'élargir l'étude des conseils d'administration à tous les mandats exercés par les administrateurs des coopératives étudiées, afin d'améliorer la connaissance de l'influence de ce réseau.

Dès lors, moins que les causes – difficiles à identifier – il est intéressant de chercher les conséquences qu'engendre une telle situation. Elles seules déterminent l'intérêt de l'étude des conseils d'administration. Mizruchi rapporte deux façons d'envisager les mandats multiples : soit ce phénomène a une incidence sur la stratégie de la firme, soit il s'agit simplement du résultat d'interactions sociales entre les organisations. Pour ces derniers, « ce n'est pas l'existence des mandats multiples qui est cruciale, mais la présence d'un lien plus fondamental unissant les entreprises et que le mandat multiple peut refléter »³²².

Au final, cette analyse rapide des réseaux constitués par les conseils d'administration permet deux choses. D'une part, s'interroger sur les conséquences, qu'il s'agisse de faciliter la communication entre les entreprises (*collusion*), de pacifier leurs relations (*cooptation*), de surveiller et d'influencer les résultats et la stratégie (*monitoring*) ou encore de faciliter la cohésion d'un groupe pour permettre son action unifiée (*social cohesion*). D'autre part, de constater que les acteurs économiques que sont les entreprises coopératives ne sont pas des éléments atomisés comme le voudrait la théorie économique. Granovetter, dans une note non publiée datant de 1985, le rappelle : « Il est faux de penser que les acteurs économiques sont séparés les uns des autres, comme la théorie nous demande de le croire, alors qu'ils sont impliqués dans des interactions et des structures interactionnelles qui sont théoriquement centraux pour leurs résultats... »³²³. Cela justifie d'autant plus l'étude comparée que nous avons menée.

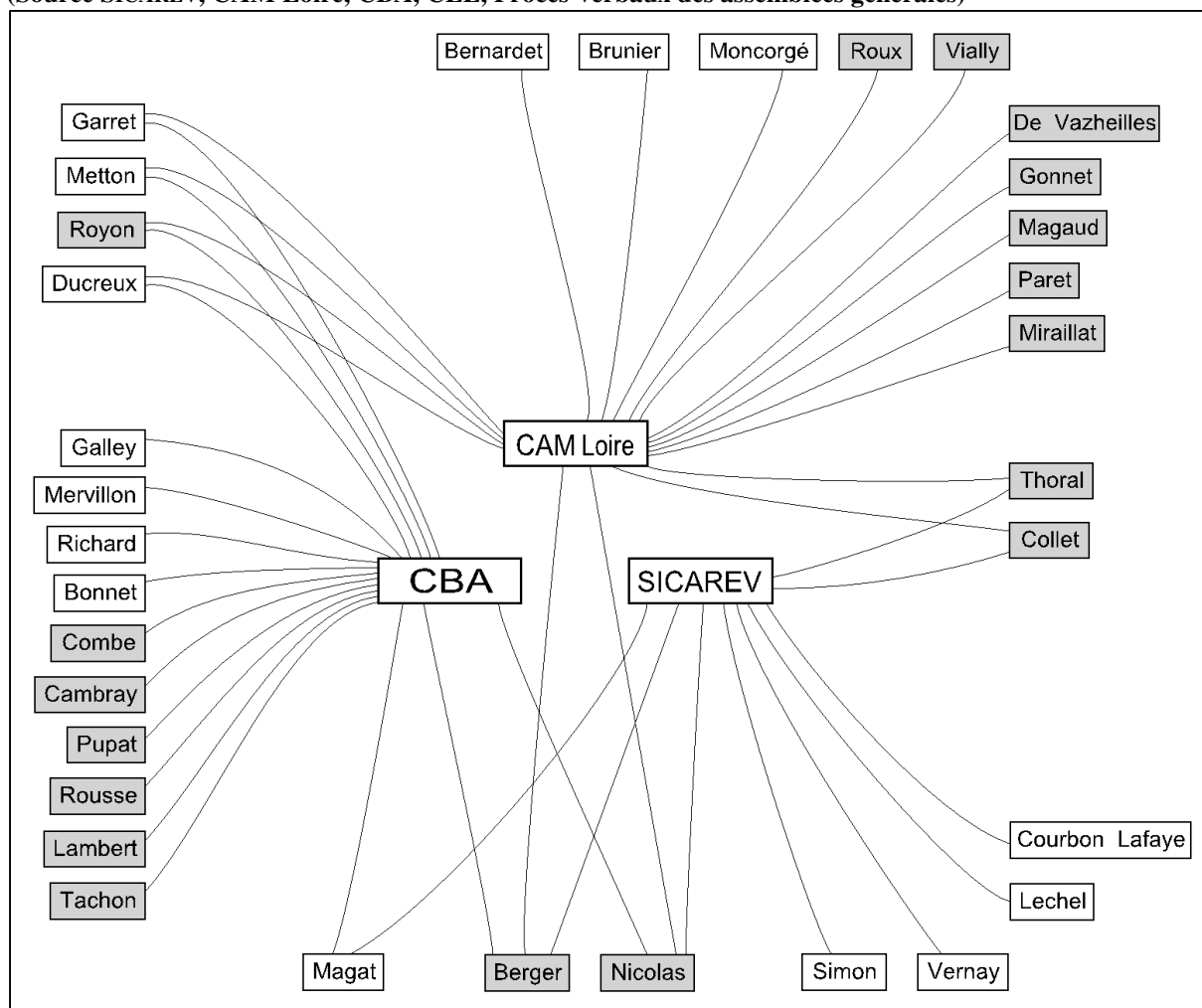
Prenons pour exemple les conseils d'administration du Crédit agricole de la Loire, de la CBA, de la SICAREV et de la COOPÉRATIVE D'ÉLEVAGE DE LA LOIRE à trois moments, en 1960, 1970 et 1990.

³²² MIZRUCHI, *op. cit.*, p.280, "For these researchers, it is not the existence of the interlock per se that is crucial but the presence of a more basic tie between firms that the interlock is likely to reflect".

³²³ GRANOVETTER in SWEDBERG, Richard, "New economic sociology: what has been accomplished, what is ahead", *Acta Sociologica*, Vol.40, n°2, 1997, p.164 : "What is wrong is that economic actors are not atomized from one another, as the theory requires us to believe, but are involved in interaction and structures of interaction that are theoretically central to outcomes...".

Figure II-38 - Présidents et administrateurs de SICAREV, CAM Loire, CBA et de la CEL, ayant des mandats dans plusieurs coopératives.

(Source SICAREV, CAM Loire, CBA, CEL, Procès-verbaux des assemblées générales)



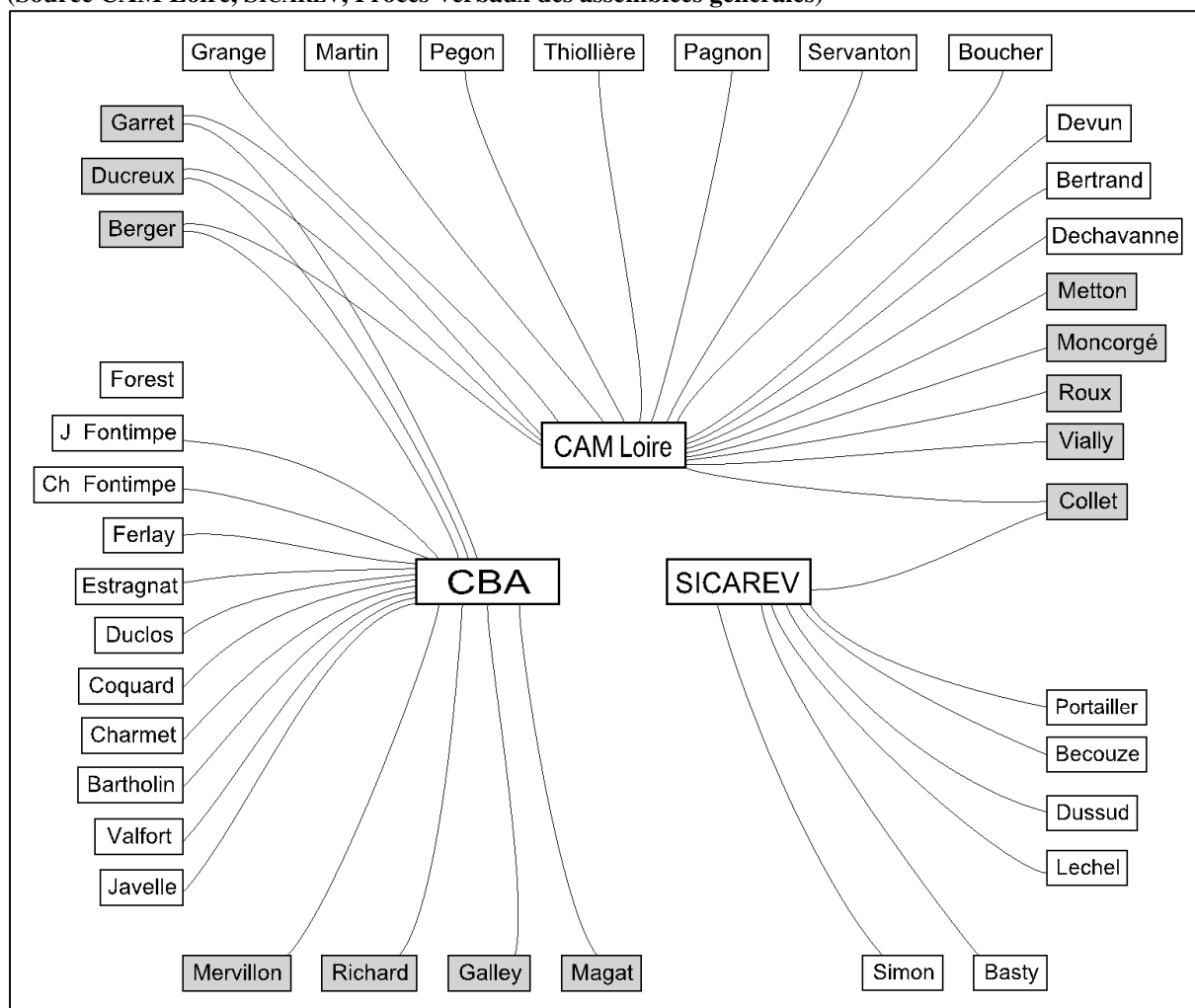
Dans ce graphe, trois personnalités se dégagent. Il s'agit d'Antoine Nicolas, Président du Crédit Agricole, de Pierre Berger, Président de la Coopérative d'élevage et de Jean Papat, Président de la CBA. Ces trois dirigeants avaient des responsabilités avant la guerre, et ont ensuite occupé des postes d'administrateurs au même moment dans les quatre coopératives de notre exemple, excepté Jean Papat. Ces engagements multiples témoignent à notre sens de l'idée que ces hommes se font de l'agriculture à l'époque : le secteur souffre de multiples problèmes, qu'il s'agit de régler en synergie. Autre remarque, nous n'avons ici consigné que les mandats dans les coopératives. La plupart des administrateurs ont des fonctions dans d'autres organisations professionnelles agricoles.

Les caractéristiques des deux autres dirigeants, Philippe Plasse et Marcel Thiollière, sont différentes. En effet, les mandats de Marcel Thiollière à la CBA et la SICAREV ne sont pas concomitants avec son mandat de Président du Crédit Agricole, qui se déroule entre 1973 et

1992. Enfin, Philippe Plasse est le seul Président actuel, ce qui pointe vers une tendance relevée au cours des entretiens : les Présidents et administrateurs actuels se concentrent sur un seul mandat dans une coopérative, et éventuellement sur des mandats dans la même branche d'activité.

Figure II-39 – Composition des conseils d'administration de CAM Loire et de la CBA en 1960, de la SICAREV en 1962.

(Source CAM Loire, SICAREV, Procès-verbaux des assemblées générales)

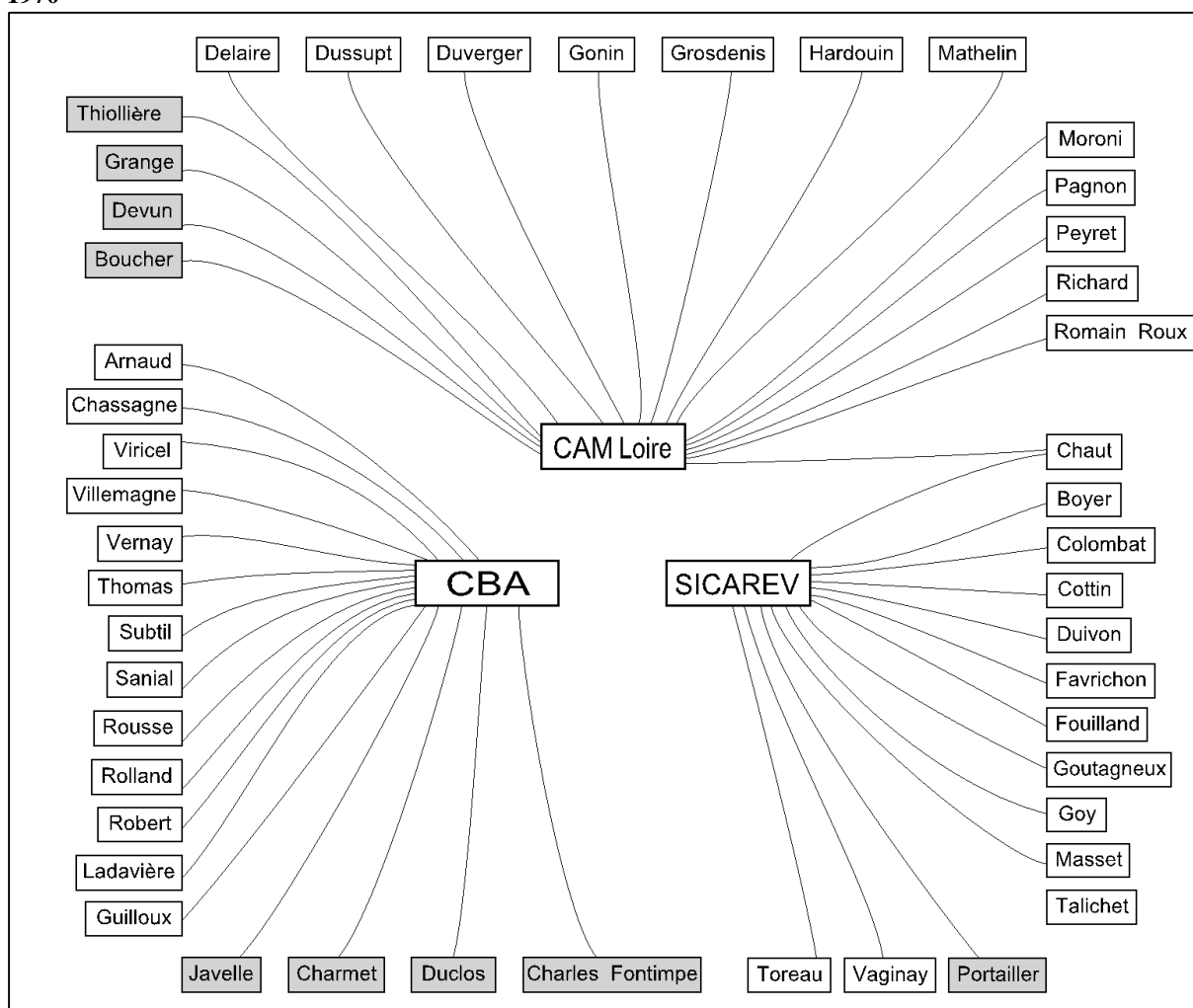


Le conseil d'administration de la Caisse régionale de Crédit Agricole de la Loire, qui réunit à partir de 1946 les Caisses Roannaise et Forézienne, compte en 1960 dix-sept administrateurs. Onze ont été élus en 1946, la plupart étant issus des deux caisses précédentes. Sur la figure [2.39], ces administrateurs d'origine sont grisés. Comme nous l'avons dit, Antoine Nicolas en est le Président jusqu'à son décès en 1970, soit 37 années passées en tant qu'administrateur du Crédit Agricole. Trois nouveaux administrateurs ont été élus en 1952 et 1953, et trois autres en 1958 et 1959. Comme celui du Crédit Agricole, le conseil

d'administration de la CBA est composé en 1960 de dix-sept membres, dont neuf étaient en place avant la guerre. Trois administrateurs sont arrivés en 1953, deux en 1957 et deux également en 1959. Quant à la SICAREV, comme on peut le constater sur la figure [4.2], seuls quatre administrateurs n'ont pas de mandat dans l'une des deux autres coopératives. On peut en déduire qu'en 1960 les conseils d'administration sont non seulement fortement liés, mais également plutôt vieillissant puisque beaucoup des administrateurs l'étaient déjà avant la guerre. Qu'en est-il dix ans plus tard ? La Figure [3.3] ci-dessous reprend la composition des conseils d'administration des trois coopératives en 1970. Une première remarque pourrait être celle-ci : les conseils d'administration partagent beaucoup moins d'administrateurs. Les dirigeants interrogés soulignent le temps requis pour s'impliquer dans une coopérative, et la nécessité de garder du temps pour l'exploitation. Une autre hypothèse, qui n'a pas été vérifiée, est que les coopératives séparent leurs stratégies à ce moment. Enfin, peut-être le cumul des mandats est-il moins bien perçu à cette époque.

Sur les dix-huit administrateurs de la Caisse régionale de la Loire en 1970, huit ont été élus avant 1960, dont quatre en 1946. Nous sommes pour ces administrateurs dans une moyenne de durée de mandat de vingt-deux ans. A la même date, la CBA compte quinze administrateurs. Quatre ont été élus avant 1960. La durée moyenne est également de vingt-deux ans pour ces administrateurs. Enfin, le conseil d'administration de SICAREV s'est resserré autour de six membres dont Pierre Collet, seul rescapé du conseil de 1962, effectuant un mandat de seize années au sein de la SICAREV.

Figure II-40 - Composition des conseils d'administration de CAM Loire, de la CBA et de la SICAREV en 1970



Le vélo, la mobylette, plus tard la voiture et le train sont les moyens de créer une nouvelle proximité géographique caractéristique des dirigeants des années 1960. Le vélo permet de se rendre aux réunions de la JAC, d'échapper un moment aux travaux agricoles. Le train est évoqué pour les trajets professionnels, notamment le train de nuit entre Roanne et Paris. Se constituent dans la capitale de nouvelles affinités qui ouvrent de nouvelles possibilités. On pense notamment à la rencontre entre Claude Fouilland et Michel Debatisse ou à l'amitié entre Antoine Grange et le Président de la Caisse régionale Centre-Est, amitié qui leur permet de mener à bien le déchevauchement des deux Caisses régionales en Haute-Loire. Les amitiés liées à cette époque sont pour certaines encore vivaces. Elles peuvent être perpétuées par la coopérative, avec l'organisation de réunions annuelles, par l'adhésion commune à des associations comme la Société d'Agriculture, Industrie, Arts et Belles-Lettres ou l'Association des Médailleurs du Mérite Agricole (AMOMA). Les liens entre les dirigeants sont souvent plus

que simplement professionnels.

Dans ce parcours, à un niveau plus individuel, on remarque aussi que la prise de responsabilités s'accompagne généralement d'une nouvelle orientation dans l'exploitation, ou d'un changement dans les habitudes de travail. Antoine Grange change de production et s'oriente d'un troupeau laitier vers un troupeau de vaches allaitantes, comme Marcel Thiollière. Antoine Javelle devient Président de la CBA au moment où son fermage touche à sa fin à La Talaudière, commune urbaine limitrophe de Saint-Étienne. Grâce à la SAFER, il obtient une exploitation à Saint-Germain-Laval, qu'il valorisera avec son fils ou un apprenti avec un troupeau de « blanches », les Charolaises. L'explication donnée à ce changement d'orientation est que la gestion d'un troupeau allaitant est plus simple et requiert moins de présence assidue sur l'exploitation, puisqu'il n'y a pas de traite.

L'organisation du travail sur l'exploitation se fait en fonction de la présence à la coopérative. La plupart des administrateurs et Présidents estiment que le temps passé à s'occuper de la coopérative, que ce soit dans les locaux ou ailleurs, se situe entre trois à cinq jours par semaine. Le plus difficile est de concilier le travail agricole avec les réunions parisiennes, fréquentes dès lors que l'on prend plus de responsabilités. Certains vont organiser leur exploitation autrement, d'autres « régler le réveil à la bonne heure », d'autres enfin s'arranger avec le service de remplacement. Cependant, tous s'accordent sur la nécessité de conserver une exploitation agricole. Cela est en effet jugé nécessaire pour conserver de la crédibilité par rapport aux adhérents. Ainsi Antoine Grange quitte le conseil d'administration d'ORLAC quand il change l'orientation de son exploitation. N'étant plus producteur laitier, il n'a pas la légitimité nécessaire pour y siéger. On constate donc que c'est bien en tant qu'agriculteur, et non pas pour changer de métier, que les administrateurs rencontrés se sont engagés.

Enfin, nous avons également remarqué le rôle de leurs épouses. Elles s'impliquent dans la gestion de l'exploitation, et surtout dans celle du foyer. Souvent, elles ont été engagées aussi avant leur mariage dans la JACF, et soutiennent leurs maris dans leurs mandats. L'engagement des femmes issues du milieu agricole dans la Loire serait d'ailleurs une piste de recherche pour l'avenir, tant leur implication au niveau de la JAC, souvent jusqu'au niveau national, a été soulignée par les hommes rencontrés.

L'analyse de l'engagement des jeunes agriculteurs des années 1950-1960 dans le syndicalisme et dans les conseils d'administration des coopératives nous a permis d'identifier des caractéristiques dans les parcours. Ainsi, la formation commune joue un rôle primordial

avant et pendant les mandats d'administrateurs. Les jeunes prennent des responsabilités mais s'impliquent dans moins de coopératives. Cependant, du fait de leur formation commune, ils se connaissent et la vie des coopératives dépend aussi de cette interconnaissance. Sur le plan économique, on voit apparaître une nouvelle conception des moyens à mettre en œuvre pour moderniser l'agriculture. On passe effectivement d'une politique des prix à une politique des structures sous l'influence des Jeunes Agriculteurs, emmenés au niveau national par Michel Debatisse, au niveau ligérien par Robert Duclos et ses amis. Ce n'est pas tant à l'arrivée de la JAC au pouvoir que nous assistons dans les années 1960, puisque la génération précédente en était également issue, il s'agit plutôt d'un changement dans la manière de considérer le développement de l'agriculture. Comme le dit Antoine Grange, il était temps que les paysans ne soient plus considérés comme des « ploucs ».

Aujourd'hui, les dirigeants ont-ils suivi le même parcours ? Nous allons maintenant présenter les caractéristiques des parcours des dirigeants actuels et leurs engagements, afin de comparer les conditions d'accès et les modalités d'exercice de leurs responsabilités au sein de la coopérative ou de l'organisation professionnelle.

C. Une nouvelle génération au pouvoir : le changement des années 1990-2000

Les dirigeants que nous avons rencontrés sont restés assez longtemps à leur poste. Antoine Javelle quitte la CBA en 1999, après un mandat effectué au nom des associés non-coopérateurs, Antoine Grange est Président de la Caisse régionale de Crédit agricole jusqu'en 2000, Claude Fouilland prend sa retraite en 1989 et quitte la SICAREV en 1991. Le syndicalisme reste un vivier de compétences pour les coopératives, dont le renouvellement du conseil d'administration est plutôt lent. Les dirigeants actuels ont pris leurs premières fonctions au début des années 1990. En quoi leur parcours a-t-il été différent ? L'irruption sur la scène syndicale de nouvelles organisations après 1981 a-t-elle eu des effets sur les liens entre les coopératives et le syndicalisme majoritaire ?

1. La scission syndicale de 1983

Robert Duclos et Jean Vercherand relatent chacun à leur manière les événements qui précipitent la scission syndicale dans la Loire entre FDSEA alignée et Paysans-Travailleurs

dans les années 1970-1980. Le syndicalisme est déçu par les résultats de la politique des structures, Pierre Collet dénonce la politique menée par Edgar Pisani. La coopération est également pointée du doigt, accusée déjà de mettre en œuvre les mêmes méthodes que les entreprises traditionnelles et de délaisser ses adhérents.

Une radicalisation des positions se produit après le Congrès du CNJA de Blois, les 5 et 6 juillet 1970. Le CRJA Rhône-Alpes et le CDJA de la Loire critiquent la position officielle du Centre National. Le débat initial concerne la position de l'agriculteur dans la société : est-il un travailleur ou un chef d'entreprise ? Pour la tendance de gauche, qui réhabilite le terme de « paysan », il est un travailleur exploité par le système capitaliste. « La tendance socialisante prend, à partir de 1970, le titre de 'Paysans-Travailleurs' pour bien marquer sa communauté d'intérêts et de lutte avec les autres travailleurs de la société qui subissent 'l'exploitation capitaliste' »³²⁴. L'action syndicale est bloquée dans la Loire à partir de la fin de l'année 1974, à cause de l'affirmation des positions de la tendance paysan-travailleur. L'ASSOCIATION NATIONALE DES PAYSANS-TRAVAILLEURS (ANPT) est fondée en octobre 1974. Aux élections de la Chambre d'agriculture de la même année, Robert Duclos est élu à la place de Pierre Collet. Le MODEF³²⁵ et la FFA³²⁶ reculent. À peine arrivés à la tête des organisations agricoles, les jeunes modernistes de la FDSEA sont confrontés à la question de la tendance Paysans-Travailleurs. Cette dernière, après une stratégie d'entrisme pour prendre la tête de la FDSEA de la Loire, décide de quitter la Fédération pour créer leur propre structure. « *Cette scission a beaucoup affaibli le syndicalisme agricole de la Loire. D'excellents militants ont fait le choix d'une structure peu représentative, donc inefficace. Les nouveaux dirigeants de la FDSEA sont, pour la plupart, inexpérimentés et à court d'idées et de nombreux paysans lassés par ces 'bagarres' n'ont plus de carte syndicale* »³²⁷.

Claude Chaut souligne, lors de l'entretien qu'il nous accorde³²⁸, la proximité entre la FDSEA de la Loire et les coopératives. Souvent, l'entrée dans le conseil d'administration d'une organisation est précédée par une période d'engagement au sein du syndicalisme jeune. On l'a constaté pour Antoine Grange, Président du CDJA, Robert Duclos, qui s'engage autant dans le syndicalisme qu'à la CBA, ou encore Antoine Javelle, Président du CCJA de Saint-Héand. Souvent cette position dans le syndicalisme facilite l'entrée en relation avec la coopérative.

³²⁴ VERCHERAND, *op. cit.*, p. 285.

³²⁵ Mouvement de défense des exploitants familiaux.

³²⁶ Fédération française de l'agriculture.

³²⁷ DUCLOS, *op. cit.*, p. 137.

³²⁸ Entretien avec Claude Chaut, le 7 mars 2012.

Qu'en est-il des dirigeants actuels après l'affaiblissement de la FDSEA remarquée par Robert Duclos ? Le constat est nuancé.

Jean-Michel Forest, Président du Crédit Agricole Loire-Haute-Loire depuis 2010, est passé par les JA. Cet engagement est d'ailleurs à l'origine de son entrée comme administrateur à la Caisse locale de Crédit Agricole de Saint-Germain-Laval.

[Jean-Michel Forest] : « Et donc, à ce moment-là, donc le CCJA de Saint-Germain-Laval se crée, il vit quelques années, et puis il vit toujours d'ailleurs hein, il vit, et puis au bout de, donc là on est dans les années 80, 84-85, comme ça, à la louche, et puis au bout de quelques années, en 90, lors d'une réunion de CCJA locale, cantonale, voilà, arrive le sujet Crédit Agricole, des jeunes que nous étions à l'époque, et puis qui lancent le débat sur le Crédit Agricole, bon, en local, on a un conseil d'administration, c'est plus que des vieux, c'est pas du tout représentatif du, du monde agricole aujourd'hui, c'est, c'est un scandale, enfin voilà. On est jeune à ce moment-là, on veut refaire le monde, c'est un scandale, il faut qu'on présente quelqu'un au conseil d'administration de la Caisse locale. Bon, et toi Jean-Michel, finalement, parce que Bernard Vial avait pris la présidence de ce CCJA, et moi j'en avais pris le poste de trésorier. Donc toi les chiffres tout ça, c'est bien ton truc, ça t'irait bien, allez, tu sollicites, voilà, bon. Point de départ »³²⁹.

On s'aperçoit qu'à deux décennies d'intervalle, la démarche des jeunes agriculteurs est la même. Il s'agit dans un premier temps de redonner vie à une structure qui permette l'action collective et la réflexion, et, dans un deuxième temps de chercher à améliorer la représentativité des jeunes au sein des organisations collectives. Élu au conseil d'administration de la Caisse locale, Jean-Michel Forest en prend la présidence en 1995 lorsque Jean Garret atteint la limite d'âge.

Au contraire de Jean-Michel Forest, Jean-Michel Javelle, administrateur de SODIAAL et EUREA, n'a jamais fait partie des Jeunes Agriculteurs. Dès son installation après l'obtention d'un BTSA, il est sollicité pour être conseiller de section de l'ORLAC, puis Président de section, administrateur de l'ORLAC et enfin administrateur de SODIAAL. Aujourd'hui, il est Président de l'ORLAC, la région Sud-Est de SODIAAL, qui comprend six sections. « Pur produit de la coopération et de l'économie »³³⁰, il estime que le syndicalisme devrait faire l'effort de mieux comprendre l'environnement économique de l'agriculture avant de s'opposer aux coopératives ou à l'État.

³²⁹ Entretien avec Jean-Michel Forest, déjà cité.

³³⁰ Entretien avec Jean-Michel Javelle, le 19 mars 2012.

Sa conception du rôle des coopératives est assez proche de celle de Philippe Dumas, Président de SICAREV. Ce dernier, diplômé d'un BTSA, est syndiqué à la Confédération paysanne au moment où on lui propose de rentrer au conseil d'administration de la coopérative. Il en prend la présidence à la suite de Jean Colombat, figure historique de la coopérative. Choisi et formé par Jean Colombat, son ancienne appartenance à la Confédération paysanne va susciter quelques oppositions de la part des organisations professionnelles agricoles. Au contraire de Jean-Michel Javelle, qui est encore syndiqué, lui n'a plus aucun lien avec les syndicats.

Un dernier exemple de parcours actuel correspond à celui de Raymond Vial. Président des Jeunes Agriculteurs entre 1990 et 1994, il a été Président de la FDSEA avant d'être élu Président de la Chambre d'agriculture de la Loire. Son engagement ne se limite pas au syndicalisme, puisqu'il est également administrateur de la Caisse locale de Crédit Agricole de Saint-Germain-Laval et de la Caisse régionale de Crédit Agricole Loire-Haute-Loire. Cependant, il est opposé à une dispersion des mandats, notamment à un cumul entre des fonctions syndicales et politiques. Il a également refusé d'être administrateur pour la CBA, pour ne pas s'éparpiller.

L'analyse rapide des parcours des dirigeants actuels montre tout de même un décalage entre le syndicalisme et les coopératives, le premier jouant sur le front politique, tandis que les secondes se seraient spécialisées dans leur fonction d'outil économique. L'échantillon réduit ne permet pas d'affirmer avec force que l'appartenance à un syndicat minoritaire a pu empêcher l'accès à des postes à responsabilité au sein des coopératives du département. L'exemple de Philippe Dumas est probant, mais il est le seul dirigeant de l'étude à avoir fait partie de la Confédération paysanne. De plus, les difficultés surgissent surtout au moment où la question de son accès au mandat de Président est posée. L'appartenance syndicale ne serait pas un frein pour rentrer en tant qu'administrateur. Les témoignages recueillis abondent dans ce sens : des administrateurs appartenant aux tendances minoritaires ont toujours fait partie des conseils d'administration des coopératives, sans que cela pose de problèmes particuliers. Le mode de fonctionnement du conseil d'administration pour choisir de nouveaux administrateurs peut expliquer cet état de fait. Le conseil d'administration d'une coopérative cherche souvent la représentativité territoriale et des activités de ses adhérents. Par conséquent, un administrateur peut être choisi dans le syndicalisme minoritaire parce qu'il représente une portion du territoire ou une activité n'ayant pas encore voix au chapitre. On parle souvent de cooptation à ce sujet, mais le mandat d'administrateur de coopérative reste toujours soumis au vote des adhérents. Jean-Michel Forest nous fait part de la manière dont le conseil d'administration fonctionne pour

examiner les candidatures ou plutôt les susciter :

[Jean-Michel Forest] : « Alors, bon, si vous voulez, en Caisse locale, donc bon, les administrateurs, ils ne sont pas choisis, ils sont élus. Bon, ils sont élus, bon, une fois qu'on a dit ça, le constat qu'on fait, quand même, partout, tout le temps, toujours, c'est qu'on a peu ou pas, plutôt pas de candidatures spontanées. Parce que les gens sont plus ou moins au courant, plus ou moins informés, n'osent pas, voilà. (...) Donc qu'est-ce qu'on fait ? Donc en général le conseil d'administration de Caisse locale se réunit un ou deux mois avant, ils font un tour, et ils essaient de cibler, de définir un profil. C'est comme ça qu'on leur demande de travailler, c'est-à-dire en fait de cibler un profil. Qu'est-ce-que je veux pour ma Caisse locale ? Un homme, une femme ? Dans quelle tranche d'âge et dans quel profil professionnel ? Je veux un agri ? Ah oui mais j'en ai déjà beaucoup, je préfère un artisan, un commerçant... Donc on définit un profil, en tout cas moi c'est comme ça que je travaille à Saint-Germain-Laval, après, lorsqu'on a dit qu'on veut une dame, allez, de moins de 55 ans, et puis cette année on va essayer de faire rentrer une commerçante, et ben on essaie de regarder parmi les dames commerçantes qui ont à peu près le profil, ceux qui manifestent, qui viennent à nos AG, qui manifestent un peu d'intérêt, dont on sait que, voilà. Et on les sollicite et voilà, on procède comme ça »³³¹.

On retrouve le même mode de fonctionnement chez Antoine Javelle pour la CBA ou Claude Chaut pour les syndicats ou la Caisse locale de Crédit Agricole. Antoine Javelle avoue se méfier un peu des candidatures spontanées : il préfère proposer le mandat à quelqu'un ayant déjà fait ses preuves. Claude Chaut insiste quant à lui plus sur l'importance du vote : il peut être facile de mobiliser les adhérents contre une candidature, et ainsi invalider son entrée au conseil. Revenons rapidement à l'exemple de Jean-Michel Forest, qui « impose » la candidature Jeunes Agriculteurs. Il nous raconte sa rencontre avec Jean Garret.

[Jean-Michel Forest] : « Et donc je lui explique les choses, (...) il me dit, y'a juste un petit problème, c'est qu'on a cette année effectivement un administrateur qui part, qui était Lucien Valfort, administrateur à la Caisse départementale, qui partait, et qui, en s'en allant avait sollicité son gendre pour le remplacer. Donc c'était acté déjà, il me dit voilà, on a le gendre de Monsieur Valfort. Et moi à ce moment-là je lui explique que, de toute façon, gendre ou pas gendre, on a décidé de présenter un candidat, qu'on présentera un candidat. Donc on échange, voilà tout ça, il me dit bon, on va regarder. Et puis il me rappelle, le lendemain ou deux jours après, il me dit bon, j'ai bien compris, voilà, il me dit bon, on s'est organisé, le

³³¹ Entretien avec Jean-Michel Forest, déjà cité.

gendre de Monsieur Valfort retire sa candidature. Parce que là, je pense qu'ils ont compris que, qu'on avait fait ce choix-là, et que de toute façon, à la limite, on allait faire ce qu'il fallait parce que bon, les agriculteurs, si on se mobilise, si on veut faire élire quelqu'un à une Caisse locale, c'est une question de mobilisation, on peut le faire ».

La composition du conseil d'administration est donc mûrement réfléchie. On peut citer comme dernier exemple la volonté du Crédit Agricole de féminiser son conseil d'administration au niveau régional. Le nombre d'administrateurs a été porté en assemblée générale extraordinaire 2012 de treize à quinze, afin de faire rentrer deux femmes en plus. La coopérative en général est soucieuse de rester proche de son territoire d'action, et, pour rester à l'écoute, panache la composition de son conseil en fonction de ses évolutions.

2. Les caractéristiques des parcours des dirigeants.

Outre le rapport au syndicalisme et l'entrée dans la coopérative, les entretiens mettent au jour deux autres caractéristiques dans les parcours des dirigeants qui semblent influencer sur l'engagement, sa nature et l'accès aux mandats à responsabilité. Tout d'abord, le niveau d'éducation a beaucoup changé par rapport aux années 1950-1960, bien que la formation pendant le mandat reste primordiale. La conception du mandat a également évolué pour les administrateurs et Présidents actuels, qui souhaitent garder une cohérence dans leur engagement. Les dirigeants actuels sont restés plus longtemps que leurs aînés sur les bancs de l'école, avec nombre de raisons pour expliquer cet état de fait. Les anciens dirigeants ont tous poussé leurs enfants vers les études et peu sont devenus à leur tour agriculteurs. Ceux qui le deviennent sont plus diplômés que leurs parents, et la plupart des dirigeants avouent une attirance pour la compréhension de l'économie. Le parcours le plus classique aujourd'hui pour les dirigeants interrogés, ayant suivi une éducation supérieure dans les années 1980, est celui d'un Baccalauréat agricole puis d'un Brevet de Technicien Supérieur Agricole (BTSA) dans un lycée agricole du département. Seul Jean-Michel Forest, Président du Crédit Agricole, a arrêté l'école à la fin de la 3^e, pour rejoindre son père sur l'exploitation familiale. Par contre, il a terminé son Brevet d'Enseignement Professionnel Agricole (BEPA) par correspondance, et reste le dirigeant de coopérative qui a relaté avec beaucoup de détails son engagement dans les JA, engagement qui le conduit à entrer au conseil d'administration de la Caisse locale de Crédit Agricole de Saint-Germain-Laval. Peut-être que, plus présent sur l'exploitation pendant sa jeunesse, il s'est rapproché des mouvements locaux, reproduisant ainsi le modèle des anciens

dirigeants. Philippe Dumas et Jean-Michel Javelle se sont installés après l'obtention de leur BTSA. Le premier a préalablement effectué son service civil au service de remplacement de Haute-Saône, le second avoue qu'il aurait aimé connaître une expérience dans une entreprise avant de se lancer en tant qu'exploitant.

L'évolution du niveau de formation est attesté par les résultats du recensement agricole de 2010, ainsi rapportés par Valérie Barraud-Didier *et alii* : « Le niveau de formation de la nouvelle génération d'agriculteurs tend à progresser, ce qu'indique le recensement agricole de 2010 : 17% des chefs d'exploitations ou co-exploitants sont aujourd'hui titulaires d'un diplôme d'études supérieures, contre 11% seulement en 2000. Les moins de 40 ans ont un niveau de formation plus élevé que l'ensemble des exploitants et, également, que la moyenne des actifs de leur classe d'âge. Ils sont 73% à avoir le BAC, contre 60%, si l'on considère l'ensemble de leur classe d'âge. En revanche, ces agriculteurs sont moins nombreux que le reste des actifs à posséder un diplôme de l'enseignement supérieur : 34% contre 38%. Toutefois, cet écart entre les deux groupes continue à se réduire³³². Ce meilleur niveau de formation s'explique par les aides à l'installation des jeunes agriculteurs accordées aux seuls diplômés et par l'évolution du métier d'agriculteur »³³³.

Les témoignages des dirigeants actuels s'attardent finalement assez peu sur le parcours avant l'installation. Ils donnent des informations assez précises mais apportent plus de détails sur ce que leur parcours en tant qu'administrateur leur a apporté. La coopérative peut proposer des formations en interne, mais la plupart du temps, les administrateurs suivent un parcours de formation soit avec la Fédération Nationale du Crédit Agricole – pour les administrateurs du Crédit Agricole – soit avec la Fédération inter-régionale des coopératives, Coop de France Rhône-Alpes-Auvergne. Cependant, pour tous, les moments les plus formateurs sont ceux passés avec d'autres personnes, notamment lors des assemblées générales ou des débats qu'ils peuvent avoir avec d'autres personnalités, qu'elles soient du monde agricole ou non. Ces rencontres se révèlent très enrichissantes pour eux.

Les entretiens montrent une différence notable tant au niveau de la durée des mandats que dans le choix de ceux-ci entre la génération actuelle et celle qui la précède. La multiplicité des mandats pouvait être synonyme de dispersion, ou résultait d'un « engrenage » :

³³² AGRESTE PRIMEUR, « Formation des chefs d'exploitation », n°281, février 2012, <http://www.agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/primeur281.pdf> (le 4 février 2013).

³³³ BARRAUD-DIDIER Valérie, HENNINGER Marie-Christine et ANZALONE Guilhem, « La distanciation de la relation adhérent-coopérative en France », *Etudes rurales*, 2012, vol. 2012/2, n° 190, p. 123.

[Antoine Grange] : « Et puis du CDJA, en 62, ils m'ont demandé de prendre la présidence, j'ai pris la présidence de 62 à 65, du CDJA, ça s'est enchaîné comme ça. Hein, parce que à la limite on peut pas dire qu'on maîtrise les choses, après y'a les copains qui disent, allez faut que t'y prennes, parce que des fois même si on n'a pas trop envie, il faut, faut que tu y ailles, et puis après on fait avec, avec plus ou moins de bonheur. Mais bon, parce que à la base on n'a pas une formation extraordinaire, on est des autodidactes, mais après on y va »³³⁴.

À l'inverse, hormis Jean-Michel Javelle qui avoue être arrivé à EUREA « un peu par hasard »³³⁵, tous les dirigeants insistent sur leur volonté de se concentrer sur leur mandat principal, celui exercé dans leur coopérative. Cela va d'ailleurs de pair avec la distance qu'ils prennent par rapport au syndicalisme.

[Philippe Dumas]: « Dans le choix des mandats, bon j'ai fait le choix d'avoir un mandat, c'est SICAREV... Ce qui va autour mais qui est en lien avec SICAREV. Si je suis aujourd'hui élu Chambre (...) j'y suis allé parce que le Président de la Chambre, Raymond Vial m'avait dit, voilà, je veux que la coopération soit représentée, qu'on ait ce regard économique, voilà, j'ai dit, c'est dans ce cadre-là que j'y vais, donc mais après avec aussi je lui ai dit très clairement, moi si j'ai une réunion, un bureau de Chambre et une réunion SICAREV, je serai à la réunion SICAREV et pas au bureau de la Chambre. Mais ça il l'avait très bien compris. Et c'est pareil, je suis élu à la Chambre régionale parce qu'il y a un collègue Coopération, quand on a parlé avec Jean-Luc Flaugère, enfin Coop de France Rhône-Alpes, on a dit, faudrait qu'on représente la filière viande, la filière lait, la filière céréales et la viticulture, viticulture ou fruits, heu, ben oui, la filière viande forcément que ça m'est retombé dessus. Voilà. Mais je veux que ça soit très clair, des mandats en lien avec cette activité-là. (...)Voilà, mes mandats tournent autour de ça. Bon, c'est, ça a l'avantage d'être clair et puis bon, au moins, voilà, quand je suis présent à une réunion, les gens savent au titre, à quel titre et de quoi je peux parler, y'a pas d'ambiguïté là-dessus »³³⁶.

Jean-Michel Forest suit la même dynamique. Il a peu à peu abandonné les autres mandats qu'il pouvait avoir afin de se concentrer sur le mandat de Président de la Caisse régionale de Crédit Agricole. Quant à Jean-Michel Javelle, il affirme ne pas vouloir s'engager

³³⁴ Entretien avec Antoine Grange, déjà cité.

³³⁵ Entretien avec Jean-Michel Javelle, déjà cité.

³³⁶ Entretien avec Philippe Dumas, le 1^{er} mars 2012.

plus avant avec EUREA, car d'une part son intérêt principal concerne SODIAAL, ensuite parce qu'il manque de temps pour tout assumer.

Le mandat exercé par le Président d'une coopérative agricole aujourd'hui demande beaucoup d'implication, avec des répercussions sur la marche de l'exploitation et la vie familiale. L'éducation semble avoir remplacé pour partie le passage par la JAC, d'autant plus que beaucoup d'autres loisirs sont aujourd'hui à la portée des jeunes agriculteurs. Le passage par le syndicalisme jeune n'est plus une obligation pour effectuer un parcours en tant qu'administrateur dans une coopérative, même si les conseils d'administration restent attentifs aux talents qui éclosent chez leurs voisins syndicalistes. La sensibilité économique des administrateurs paraît plus aigüe, la compréhension de l'environnement des coopératives requiert beaucoup d'implication, ce qui peut rebuter certains jeunes au moment de s'engager plus avant dans la coopérative. Enfin, la plupart des dirigeants ont un mandat privilégié dans leur secteur d'activité, même si ce mandat n'est pas unique.

D. Devenir adhérent aujourd'hui

Notre étude a comme source principale les entretiens réalisés avec les dirigeants passés ou actuels des coopératives agricoles. Par manque de temps, nous n'avons pu procéder à une enquête plus large par questionnaire afin de mieux cerner les profils des adhérents d'aujourd'hui. Nous nous appuyons donc principalement sur le travail de François Purseigle, qui a réalisé une enquête par questionnaire auprès de 404 jeunes, suivie de vingt-cinq entretiens qualitatifs³³⁷. Son travail a permis de dégager les caractéristiques principales de l'engagement des jeunes agriculteurs. Si les résultats concernent en priorité les syndicats agricoles, les conclusions peuvent tout à fait s'appliquer au cas des coopératives.

L'étude de l'engagement des jeunes agriculteurs impose de prendre en compte l'évolution du contexte de leur installation. En effet, les modalités sont bien différentes entre la reprise de l'exploitation familiale par un jeune couple dans les années 1960 et les installations de plus en plus « hors-cadre »³³⁸ et individuelles d'aujourd'hui. Les parcours avant l'installation ont changé et influencent la connaissance que les jeunes ont des organisations professionnelles agricoles. Ils déterminent également la façon dont les jeunes vont s'engager dans un syndicat ou dans une coopérative.

³³⁷ PURSEIGLE, *op. cit.*

³³⁸ Installation hors-cadre pour désigner l'installation d'un jeune qui n'est pas issu du milieu agricole.

Le questionnaire envoyé par François Purseigle a permis de tester la connaissance des organisations agricoles des jeunes agriculteurs. L'auteur arrive à la conclusion que les jeunes ont tendance à mieux connaître les organisations syndicales que les autres, associations spécialisées et coopératives, amalgamées dans une sorte de « nébuleuse »³³⁹. Le Centre national des jeunes agriculteurs (CNJA) est souvent cité, mais en lien avec l'installation. Les jeunes se familiarisent avec les syndicats souvent avant l'installation, principalement par la famille, mais aussi par l'école, la télévision ou la presse. Ceci explique une meilleure connaissance des tendances syndicales que sont la Confédération paysanne et la Coordination rurale, fortement médiatisées. Outre cette connaissance préalable, les jeunes citent en premier lieu les organisations avec lesquelles ils sont en contact régulièrement. Ils peuvent alors tout à fait parler d'une coopérative, mais sans forcément connaître toute l'étendue de ses activités.

Pour résumer, le repérage des organisations dépend d'une part de la place qu'elles « occupent dans le système professionnel départemental et local, au niveau de formation du jeune agriculteur »³⁴⁰ et de la nature des productions de l'exploitation, concernées ou non par une association spécialisée. Les jeunes connaissent mieux les organisations qu'ils fréquentent et l'entrée dans l'action collective leur permet d'améliorer leur repérage. « L'action collective participe au prolongement d'une socialisation primaire apparaissant comme très partielle, voire même inexistante. [...] Enfin, le deuxième constat sur lequel il convient d'insister, renvoie à l'éclatement des sources de la socialisation primaire dont semblent victimes ces organisations »³⁴¹. Il semble donc important pour les coopératives agricoles de développer de nouveau leurs liens avec l'enseignement agricole d'une part, avec les jeunes directement d'autre part. Les coopératives n'ont plus le monopole de l'attention des agriculteurs.

La méconnaissance des coopératives est également liée à la diversité des parcours qui précèdent l'installation, parcours au cours desquels les jeunes ne rencontrent plus forcément ces acteurs du monde agricole. Ainsi François Purseigle s'est trouvé confronté dans son enquête autant à des enfants d'agriculteurs qu'à des jeunes issus d'autres milieux. Les formations sont aussi très diverses et le niveau d'éducation semble avoir un impact sur l'engagement. Ainsi, les jeunes les moins formés paraissent être plus contestataires mais ont plus de difficultés à se repérer dans les organisations.

Les parcours d'engagement sont d'abord marqués par la nature de l'école, privée ou publique. L'auteur remarque une sensibilité à gauche plus marquée chez les jeunes issus de

³³⁹ PURSEIGLE, *op. cit.*, p. 64.

³⁴⁰ Ibid., p. 65.

³⁴¹ Ibid., p. 67.

l'enseignement public. Au contraire, les établissements privés semblent favoriser la participation aux mouvements de jeunesse et l'adhésion aux valeurs chrétiennes que l'on retrouve dans les organisations syndicales majoritaires. « Cette dernière remarque nous conduit à croire que la dimension entrepreneuriale et traditionnelle du référentiel modernisateur pénètre plus facilement le système de représentation des jeunes formés uniquement dans le privé. Les relais tissés, en leur temps, entre les anciens militants ou aumôniers de la JAC n'y sont sans doute pas étrangers. Cependant, rien ne laisse à penser que les anciens jacistes scolarisent préférentiellement leurs enfants dans l'enseignement privé »³⁴². En ce qui concerne les référentiels donnés aux établissements pour les différents diplômes, l'auteur constate que peu d'informations sont données aux élèves concernant les organisations agricoles. En fait, la plupart sont présentées de façon floue comme un ensemble de services à disposition de l'agriculteur. L'histoire n'est jamais abordée, et les jeunes n'ont donc pas d'explication du glissement de l'identité paysanne vers l'agriculteur moderne. Enfin, l'idée d'engagement professionnel n'est pas abordée, la dimension collective non plus. Il s'agit d'une partie de l'étude qui devrait être complétée, aux dires mêmes de l'auteur, par des entretiens avec des enseignants.

Les jeunes titulaires d'un Bac Pro ou d'un BTA connaissent généralement le CNJA mais peuvent aussi se sentir proche du discours de la Confédération paysanne. Ils auront tendance à exercer des responsabilités locales dans les CUMA. À un niveau d'étude supérieur, tels que les BTSA ou les diplômes d'ingénieurs, on constate généralement un « héritage professionnel familial qui [...] conduit plus facilement à entrer dans l'action collective »³⁴³. S'ajoutent à ces parcours hétérogènes les axes traditionnels d'analyse sociologique : l'importance accordée à la religion et le positionnement sur un axe droite-gauche. Finalement, ces critères influencent la façon dont les jeunes vont s'engager ou non dans des organisations agricoles.

Au terme de la présentation des parcours pré-installation, François Purseigle définit quatre scénarios décrivant les liens qui se tissent entre le milieu professionnel et les nouveaux agriculteurs. Dans un premier scénario, le jeune agriculteur s'est installé hors du cadre familial et ressent la nécessité de faire ses preuves pour se faire adopter par son nouveau milieu professionnel et justifier continuellement cette adoption. Poussé par ces motivations, il cherche à s'insérer rapidement dans un projet collectif. On note l'importance des valeurs communes entre sa famille d'origine « biologique » et sa famille « adoptive ». Dans le cas présenté, il s'agit des valeurs chrétiennes. Un deuxième scénario met en scène un jeune agriculteur suivant les

³⁴² Ibid., p. 110.

³⁴³ Ibid., p. 105.

traces de son père. Dans un premier temps, le jeune fait la connaissance des organisations par le biais de sa famille, entre discussions familiales et réunions avec son père. Suite à son installation, le jeune est le dépositaire de l'héritage familial et s'engage à le poursuivre. Il est important que la famille soit toujours représentée et le jeune occupe souvent la place laissée vacante par le père. La situation de départ est similaire dans le troisième scénario. Cependant, l'héritage est trop lourd à porter pour le jeune qui refuse de s'engager, sinon localement. Dans ce cas précis, l'héritier n'a pas bénéficié d'explications de la part de son entourage proche sur le rôle des responsables agricoles. Ces trois premiers scénarios mettent en scène une certaine continuité dans l'engagement par rapport au milieu professionnel dans lequel les jeunes évoluent. Le quatrième et dernier scénario prend en compte quant à lui le « changement d'affiliation organisationnel » ou la « découverte d'une affiliation »³⁴⁴, c'est-à-dire le cas d'une rupture. Celui que François Purseigle appelle le « converti » passe par exemple de la FNSEA à la Confédération paysanne. Cette situation est possible quand des liens ont été établis avec l'extérieur. Dans le cas décrit, il s'agit de la participation du frère de l'enquêté à des activités du mouvement rural de jeunesse chrétienne (MRJC) pendant son service militaire en tant qu'objecteur de conscience. Le changement par contre touche toute la famille : les deux frères se sont « convertis » à la Confédération paysanne et le père ne s'est pas représenté aux élections de la Chambre d'agriculture sur la liste menée par la FDSEA. Outre le « converti », l'auteur distingue un deuxième type d'agriculteur en rupture : le « prosélyte ». Ce dernier s'installe généralement dans un cadre particulier, se considérant davantage comme un chef d'entreprise que comme un exploitant. Il ne se découvre aucune affinité avec les organisations syndicales et se tourne plutôt vers les associations spécialisées, car il considère comme important de participer à la prise de décision. « Pierre a trouvé la famille qui lui convient : la famille betteravière. Une famille faite de chefs d'entreprise comme lui »³⁴⁵.

Suite à la présentation de ces parcours et de la façon dont ils peuvent influencer l'engagement des jeunes, penchons-nous grâce à François Purseigle sur les caractéristiques du premier stade de l'engagement qu'est l'adhésion. « Il s'agit de la traduction de l'acte conduisant les jeunes à être considérés comme membres d'une organisation professionnelle »³⁴⁶. Généralement, la première adhésion à un organisme agricole se fait avant l'installation. Il s'agit en effet d'un marqueur d'appartenance au groupe. La première adhésion se fait le plus souvent

³⁴⁴ Ibid., p. 92.

³⁴⁵ Ibid., p. 101.

³⁴⁶ Ibid., p. 121.

au CNJA, adhésion certainement reliée au fait que le syndicat est partout présent dans le processus d'installation. Avant 24 ans, le jeune qui s'installe est titulaire d'un Brevet d'Enseignement Professionnel Agricole (BEPA) ou d'un Brevet de Technicien Agricole (BTA) et a le plus souvent été aide familiale sur l'exploitation des parents. L'adhésion syndicale lui permet d'affirmer son appartenance au monde agricole. Surtout attiré par le caractère festif de l'engagement, le jeune souhaite approfondir ses connaissances et attend en moyenne quatre ans avant de prendre des responsabilités. « N'ayant connu que l'exploitation familiale, les premiers éprouvent le désir de parfaire une sociabilisation primaire à travers des sociabilités juvéniles qui les rassurent »³⁴⁷. Passé 24 ans, le jeune a été salarié agricole, accorde plus d'intérêt à la défense des intérêts de l'exploitation et adhère à un syndicat suite à une discussion avec un responsable. Souvent, la prise de responsabilité est précoce : « Ils adhèrent pour la première fois avec la ferme intention d'affirmer une position définitive qui est celle du chef d'exploitation »³⁴⁸. Le temps de l'apprentissage est passé, est venu le temps de l'action.

Outre les rapports avec la famille, l'école et les amis, d'autres facteurs peuvent expliquer l'adhésion primaire. Ainsi l'adhésion à la Confédération paysanne ou à la Coordination rurale peut suivre la participation à une manifestation ou la défense d'intérêts locaux. « Enfin, dans un autre registre, soulignons que les adhésions primaires aux coopératives reposent davantage sur des questions de proximité spatiale ou d'accords sur les prix pratiqués par ces organisations que par des rencontres ou des échanges »³⁴⁹.

La conviction ou la foi dans l'esprit coopératif ne sont pas les moteurs premiers de l'adhésion à une coopérative. Tout d'abord, l'adhésion à une organisation créée pour défendre des intérêts spécialisés est souvent automatique par un prélèvement à la source liée au type de production de l'exploitation. La plupart du temps, les jeunes ignorent ce type d'adhésion. Ensuite, en ce qui concerne les coopératives ou les groupements de producteurs, l'adhésion est liée au besoin d'obtenir de l'aide technique, matérielle ou économique. Viennent encore un sentiment d'obligation ou le poids d'un héritage familial, souvent symbolisés par les parts sociales. Enfin les jeunes citent la conviction, la volonté de perpétuer l'esprit coopératif, suivies par la perspective de rencontrer des agriculteurs, la défense de leurs intérêts et la proximité géographique. « Les coopératives de transformation ou de collecte apparaissent comme les interlocutrices privilégiées d'une jeunesse en proie à de profonds questionnements. Les réponses qu'elles peuvent apporter sont d'autant plus prisées qu'elles s'inscrivent localement tant

³⁴⁷ Ibid., p. 125.

³⁴⁸ Ibid., p. 126.

³⁴⁹ Ibid., p. 129.

dans leur dimension spécialisée que technique. Cette réalité est notamment perceptible chez les jeunes disposant d'une exploitation à orientation 'grandes cultures'. C'est parmi ces derniers que l'on note la part la plus importante de déclarations d'adhésion à une coopérative (41,6%) »³⁵⁰. La coopérative occupe une place particulière dans le système exploitation-famille mais aussi dans l'environnement professionnel. Pour les jeunes qui se déclarent coopérateurs, elle tient une place importante dans leurs activités économiques, et est défendue comme endroit de liberté de parole. « Pour certains, les coopératives vont même jusqu'à supplanter les syndicats spécialisés dans leurs missions de défense d'une production »³⁵¹. « Rares sont les jeunes ayant pris conscience des passerelles existant entre coopération et syndicalisme spécialisé »³⁵² : souvent, ils ne connaissent pas le syndicat spécialisé et adhèrent à la coopérative, sans se rendre compte que les dirigeants de la coopérative sont en lien avec le syndicat spécialisé.

Ces remarques concernant l'adhésion aux coopératives renforce l'idée que ces organisations ont un avantage à travailler en lien étroit avec le territoire. Cependant, il faudrait sans doute également améliorer la communication des coopératives afin de démontrer, outre leur pertinence économique, l'importance de leur ancrage local et leur efficacité dans les initiatives locales. Si l'adhésion coopérative est liée à un intérêt économique, les dirigeants devraient également diriger leurs efforts sur le développement de liens plus forts en encourageant la participation des jeunes à des projets locaux. Même si l'adhésion coopérative ne résulte pas d'une conviction, l'adhérent devrait pouvoir développer d'autres liens que ceux économiques, afin de développer sa fidélité. Les résultats de l'enquête de François Purseigle auraient tendance à valider cette proposition puisque les jeunes motivés dans leur adhésion par la conviction sont plus actifs au sein de l'organisation à laquelle ils adhèrent. Ces jeunes se distinguent dans leur adhésion à la tendance syndicale majoritaire par leur orientation plus souvent à gauche et leur conviction religieuse ou professionnelle.

L'engagement dans les CUMA est plus souvent le fait de jeunes titulaires d'un BEPA ou d'un BTA, s'installant avec le projet de maintenir la taille de leur exploitation. Cependant, la participation à l'action d'une CUMA « ne peut donc être comprise comme une simple recherche de solutions techniques. Elle s'inscrit aussi dans un projet global qui dépasse largement la question de l'échange de matériel et qui peut, chez certains, s'apparenter au prolongement d'un engagement généraliste »³⁵³.

³⁵⁰ Ibid., p. 171.

³⁵¹ Ibid.

³⁵² Ibid., p. 172.

³⁵³ Ibid., p. 173.

Dans un dernier temps, nous allons présenter les trois facettes décelées par François Purseigle, reposant sur l'analyse textuelle du corpus de réponses à la dernière question ouverte du questionnaire : « Au terme de cet entretien, pourriez-vous me dire ce qu'est pour vous l'engagement professionnel ? »³⁵⁴. L'analyse permet de comprendre comment les jeunes agriculteurs se représentent leur place dans l'engagement. Ces représentations correspondent à trois profils socio-économiques ainsi qu'à un positionnement spécifique sur l'échiquier professionnel. En premier lieu se dégage un engagement-instrument. Il est illustré par le mot clé « défendre ». L'engagement est l'instrument d'une organisation qui permet de défendre les intérêts de la profession. L'intérêt, même individuel, se défend de façon collective. L'engagement se concrétise par l'adhésion et la responsabilisation. Dans cette représentation, le jeune est titulaire d'un BTSA, présente un fort attachement à toutes les institutions comme le mariage, l'Église, la Mairie, l'École. Il se considère comme un chef d'entreprise, à la tête d'une exploitation orientée grandes cultures et herbivores. Il a parfaitement assimilé le discours modernisateur des organisations professionnelles agricoles et avoue une préférence pour l'action généraliste menée par les syndicats majoritaires, plus à même de défendre un grand nombre d'agriculteurs. Enfin, il valorise l'adhésion et la prise de responsabilité plutôt que la fréquence de participation aux réunions. L'engagement peut également être perçu comme un apprentissage, et le mot-clé employé par les jeunes agriculteurs est d'ailleurs « apprendre ». L'engagement est vécu comme une ouverture sur le monde, une source de connaissances. Le jeune exprime la volonté de comprendre ce qui se passe hors de l'exploitation, mais aussi son désir de partager des connaissances techniques pour améliorer les exploitations agricoles. Enfin, il souhaite rompre la solitude qui entoure l'exercice de son métier. Il se situe plutôt sur l'axe fréquentiel : l'important pour lui est d'assister aux réunions. Il est davantage titulaire d'un BTA, célibataire, masculin, à la tête d'une exploitation orientée grandes cultures ou polyélevage, et préfère l'action collective des coopératives ou des CUMA. Enfin, l'engagement peut être vécu comme un projet de vie. Les mots pour le décrire sont ceux de « famille », « métier », « société ». Le jeune utilise un vocabulaire renvoyant à des idéaux ou des projets, en se positionnant moins par rapport aux institutions que par rapport à leur métier. « Dans ce cas, s'engager c'est exercer une activité agricole à travers la mise en application d'un *projet global* territorialement situé et dont les dimensions s'articulent à l'interface de la *famille*, du *métier* et de la *société*. C'est une tension permanente, une recherche *d'équilibre*, qui nourrit une telle représentation de l'engagement »³⁵⁵. L'engagement est pris à distance des institutions mais concerne toute la

³⁵⁴ Ibid.

³⁵⁵ Ibid., p. 217-218.

famille. Ce type d'engagement concerne principalement des agricultrices. En son sein, François Purseigle distingue deux profils. D'une part, celui du jeune qui ne veut pas adhérer à une organisation généraliste. Il s'investit d'abord dans des initiatives locales, comme le comité des fêtes, qui servent son projet global par rapport à son territoire. « La définition de l'engagement qu'ils proposent témoigne avant tout d'un idéal qu'ils pensent inaccessible à travers l'action professionnelle »³⁵⁶. Un deuxième profil correspond aux jeunes adhérents de la Confédération paysanne. Leur adhésion est motivée par l'adéquation entre leur projet et le projet syndical.

À la pluralité des modèles agricoles répond une diversité des modalités d'adhésions. On constate enfin des logiques territoriales, entre engagement local et engagement régional et national. La plupart des jeunes s'engagent d'abord au niveau local. La question est cependant de savoir s'ils choisissent ce niveau ou si aucune autre responsabilité ne leur est proposée.

Reprenons les trois types d'organisations que les jeunes rencontrent. En premier lieu, les organisations de la proximité qui nécessitent le plus souvent une gestion quotidienne. Il s'agit des CUMA, des caisses locales de Crédit agricole, des CETA, etc. Proposant des services de proximité, elles se trouvent rapidement sur la route des jeunes agriculteurs. « Le fonctionnement de l'exploitation nouvellement reprise ou créée impose aux jeunes une participation locale qu'il serait faux d'interpréter comme la preuve d'un attachement local. Le local s'impose ici plus qu'il n'est choisi »³⁵⁷. Les organisations intermédiaires que sont les coopératives ou les chambres d'agriculture favorisent des engagements locaux mais se trouvent aussi à l'interface de différents niveaux territoriaux. Elles peuvent donc proposer aux jeunes différents niveaux de participation, du local au national. Selon François Purseigle, la participation à des niveaux régionaux ou nationaux est un témoignage de l'attachement au local, car elle exprime la volonté de défendre les intérêts de la base à un niveau décisionnel supérieur. Enfin, les organisations de l'éloignement que sont par exemple les instituts techniques ou les associations spécialisées au sein de la FNSEA, auxquelles les agriculteurs sont moins confrontés, ne proposent souvent que des engagements supra-locaux. « Ces dernières considérant rarement le local comme un cadre pertinent à leurs actions, elles sollicitent généralement la participation des jeunes agriculteurs à des niveaux supra-locaux à travers notamment des fonctions d'administrateur stagiaire. Cette prise de distance avec le local est très certainement à l'origine du mauvais repérage professionnel et du faible intérêt que les jeunes portent à la plupart des organisations »³⁵⁸.

³⁵⁶ Ibid., p. 219.

³⁵⁷ Ibid., p. 223.

³⁵⁸ Ibid., p. 224.

Face à ces différentes organisations, certains jeunes vont privilégier un engagement local. Le plus souvent, ces jeunes se sont installés pour éviter le transfert de l'exploitation familiale à une personne extérieure à la famille. L'engagement local conforte l'idée de ne pas laisser les postes à d'autres, notamment les néo-ruraux, qui ne sont pas perçus comme légitimes. Ils s'investissent en priorité dans les CUMA ou les appellations contrôlées. Les réunions locales des syndicats sont prisées car permettant un temps d'apprentissage du fonctionnement des institutions. Hors de ce cadre local, ils ont plus de difficultés à se repérer dans le système institutionnel. D'autres au contraire vont se tourner vers des responsabilités régionales ou nationales. Ce sont surtout les jeunes les plus attachés à la religion qui manifestent le plus d'intérêt pour les questions politiques. Leur engagement à ces niveaux résulte d'une envie de participation accrue. L'essentiel du temps d'engagé est à destination du syndicat généraliste. La prise de responsabilité est généralement fondée sur la conviction, en plus, et au-dessus, de l'héritage. Le mode de recrutement par les membres du conseil d'administration débouche souvent sur une sollicitation rapide du jeune pour prendre des responsabilités. Or, il est préférable de laisser un temps d'apprentissage entre l'adhésion et l'engagement plus avant dans l'organisation. En effet, une prise de responsabilité trop rapide peut se solder par une défection ultérieure.

Il ressort de cette enquête le fait que l'engagement est une histoire collective. Ceci est d'autant plus vrai que les coopératives fédèrent leurs adhérents autour d'une action commune guidée par un projet établi collectivement. Cependant, la décision d'adhérer puis de prendre des responsabilités au sein de ces structures particulières, ou d'autres opérant dans le secteur agricole, résulte des interactions que l'individu entretient avec son entourage. La famille, les amis et les responsables des organisations collectives jouent un rôle à ne pas négliger pour convaincre de l'individu des atouts de l'action collective. Trois types de relations définissent trois types d'engagement : les relations de type juvénile sont caractérisées par une adhésion au CNJA, afin de rejoindre les « copains » et de continuer à apprendre ; les relations de type familial se traduisent par une adhésion à la FNSEA, le jeune souhaitant affirmer son statut d'exploitant agricole ; enfin les relations professionnelles décident d'une adhésion à telle ou telle organisation professionnelle.

F. Conclusion

Les périodes historiques qui se sont dessinées au travers des procès-verbaux des assemblées générales laissent entrevoir les capacités d'adaptation des coopératives ainsi que les stratégies mises en œuvre en cas de crise. Confrontées à des turbulences internes ou externes, les dirigeants font appel aux adhérents par la voix du président. Les rangs semblent alors se resserrer autour d'un projet nouvellement défini et mieux expliqué. L'analyse que nous avons menée sur les assemblées générales s'enrichirait grandement d'une étude des procès-verbaux des conseils d'administration. En effet, la définition du projet coopératif relève davantage de cette instance que de l'assemblée générale.

Les conseils d'administration des coopératives sont constitués d'un nombre limité de places, et souvent les administrateurs sont renouvelés jusqu'à leur retraite ou l'atteinte de la limite d'âge. Le renouvellement des conseils n'est donc pas une caractéristique essentielle de la coopérative, bien que les mandats soient toujours soumis au vote des adhérents. Celle-ci cherche avant tout la stabilité, garante d'une stratégie lisible, et la représentativité des spécificités des adhérents et du territoire. Les dirigeants ont changé, mais les modalités d'accès au conseil d'administration sont restées sensiblement les mêmes. La cooptation est de mise même si le vote des adhérents peut se révéler défavorable. L'engagement, nous l'avons rappelé, est lié aux possibilités offertes : elles sont relativement limitées dans le cas des coopératives agricoles. Faire partie des dirigeants implique en premier lieu de faire reconnaître ses compétences, ensuite d'être élu lorsqu'un poste d'administrateur se libère. L'attrait et les possibilités sont aussi façonnés par les parcours des agriculteurs. La famille, le niveau d'éducation, la proximité avec des organisations, ces différents paramètres interviennent non seulement sur les décisions d'engagement mais également sur les décisions d'adhésion.

La principale différence entre les deux générations semble être la participation à un mouvement de jeunesse. En effet, la génération des dirigeants actuels n'a pas connu l'expérience de la JAC, expérience commune fondatrice du projet collectif de leurs aînés. Leur entrée dans la coopérative se fait plus rapidement, dès l'installation, mais ils doivent faire leurs preuves avant d'accéder à des responsabilités plus hautes. Cette entrée rapide dans la coopérative semble les sensibiliser avec les réponses économiques qu'une entreprise peut apporter aux agriculteurs, et les détacher un peu plus du syndicalisme. Les jeunes qui aujourd'hui adhèrent aux coopératives le font pour de multiples raisons, la première étant généralement économique. La conviction ne se classe pas parmi les motivations invoquées en premier lieu.

De nombreux aspects éclairent la gouvernance coopérative et ses valeurs. Ainsi, on retrouve énoncée avec force la volonté des administrateurs de construire des outils assez puissants pour être durables et servir efficacement les intérêts des agriculteurs et du territoire. Par sa gouvernance particulière, la coopérative intègre toujours les adhérents dans le processus de prise de décision. Elle constitue un moyen d'élévation sociale : l'engagement en son sein résulte souvent d'une prise de conscience par l'adhérent qu'il peut prendre les choses en main. La coopérative, en permettant d'associer des agriculteurs à l'activité économique de l'entreprise, est un outil de promotion sociale. Elle sert le projet de ceux qui sont devenus dirigeants pour avoir « mis un doigt dans l'engrenage », pour ne plus que les agriculteurs soient considérés comme des « ploucs », pour construire un outil qui garantisse le maintien de l'activité sur le territoire et un revenu pour les adhérents. Cependant, si ces valeurs de participation sont fondamentales, les dirigeants d'aujourd'hui sont tout à fait conscients de la dimension économique de la coopérative. Les dirigeants passés et actuels sont tous entrés au sein des coopératives agricoles avec une formation préalable qui les disposaient à s'intéresser aux conditions économiques des agriculteurs. L'accent mis sur la dimension économique de la coopérative peut expliquer la distance qu'ils prennent aujourd'hui par rapport au syndicalisme, en se considérant comme davantage pragmatique dans leur défense des revenus agricoles. Cependant, il ne faudrait pas non plus que les coopératives perdent leurs valeurs en cherchant à fidéliser leurs adhérents grâce à leurs arguments économiques, mais s'attachent aussi à défendre leur projet de solidarité et d'engagement collectif.

III. Susciter la participation

À travers l'étude de l'histoire des coopératives et des hommes qui les ont incarnées se dessinent les contours d'une identité coopérative. Loin d'être figée, elle change au gré des époques, des besoins des adhérents, des visions des dirigeants. Les coopératives restent cependant attachées à leurs valeurs d'origine. Le respect des adhérents et leur participation au processus démocratique, qui se concrétise au cours des assemblées générales, sont parmi les plus importantes. Or le contexte actuel a tendance à pointer du doigt les dérives du modèle coopératif qui auraient pour conséquence un éloignement des adhérents, pourtant indispensables à la pérennité de l'entreprise coopérative. La complexité des structures, l'opacité des stratégies, la taille des organisations font partie des raisons qui peuvent limiter la participation des adhérents. Le territoire, que nous avons identifié comme donnée constituante de l'identité coopérative, est, lui aussi, remis en question.

Face à cette crise démocratique, les coopératives ont tout intérêt à mettre en place des stratégies visant à développer un sentiment de loyauté parmi ses membres. Comme nous le verrons, la loyauté favorise la participation des individus et garantit une base solide aux entreprises. Comment alors développer ce sentiment parmi les adhérents des coopératives ? Notre hypothèse est que le développement de la participation est relié aux opportunités que la structure leur offre. Nous nous sommes alors penchés sur le déroulement des assemblées générales, afin d'analyser les espaces ouverts aux membres de la coopérative par les dirigeants. Enfin, nous envisagerons l'avenir des coopératives selon deux pistes. La première concerne l'amélioration de la gestion des archives afin d'arriver à une meilleure gestion de l'identité coopérative. La deuxième piste revient sur le défi de l'intercoopération en proposant une mutualisation des moyens et des actions de valorisation de l'identité coopérative autour d'un projet local commun.

A. Les coopératives en crise : dégénérescence et banalisation

Indispensables non seulement sur le plan économique pour la survie de l'entreprise, mais également sur le plan démocratique pour la pérennité des spécificités coopératives, les adhérents sont une donnée essentielle des coopératives. Or ces dernières font face à des accusations de banalisation ou de dégénérescence de leur modèle, accusations qui révèlent une crise de leur fonctionnement démocratique. Plus l'entreprise croît, afin de répondre à ses

concurrentes capitalistes, plus il est difficile d'inclure l'ensemble des adhérents dans le processus décisionnel. Le pouvoir revient alors à une minorité de dirigeants qui tendent ensuite à s'organiser pour le conserver, aidés en cela par la complexité des dossiers et la spécialisation qu'ils requièrent dans leur traitement.

Développé à partir d'une réflexion sur les partis politique, ce phénomène a été expliqué par Roberto Michels³⁵⁹ sous le nom de loi d'airain de l'oligarchie, s'applique à toutes les organisations souhaitant fonctionner de manière démocratique. Qu'elles évoluent dans domaine de la politique ou de l'économie, un grand nombre d'adhérents leur est nécessaire pour leur garantir une certaine légitimité. Cependant, un faible nombre en assure la direction. Cette minorité dirigeante organise l'action collective afin qu'elle tende vers une efficacité optimale pour les adhérents. Toutefois, ce fonctionnement comporte des dangers, comme le rappelle Patrice Mann : « À quelle condition la délégation serait-elle compatible avec la démocratie ? Uniquement si elle est de brève durée, répond Michels. Car au fur et à mesure qu'une organisation (partisane ou syndicale) prendra de l'ampleur, la direction du parti ou du syndicat se trouvera progressivement accaparée par une classe de professionnels qui, une fois en place, n'aura qu'une préoccupation : verrouiller toute possibilité de contestation interne et préserver sa position de pouvoir. La tentation est forte pour ces dirigeants de chercher à s'entourer de fidèles, qu'ils mettront en place grâce à un habile jeu de cooptation. Quand elle aura lieu, l'élection de ces fidèles aux postes clés de l'organisation revêtira un caractère purement formel : elle ne fera que ratifier le choix du dirigeant. Cette capacité à régner sur l'organisation en distribuant des faveurs et en étouffant toute velléité de contestation est d'autant plus grande que le contrôle des dirigés sur les dirigeants est techniquement impossible dans les grandes organisations »³⁶⁰. Le fonctionnement démocratique est aussi menacé par la complexification de grandissante de la structure : « Michels montre que plus l'organisation prend de l'ampleur, plus les tâches de gestion deviennent lourdes et complexes. Il s'ensuit trois types de conséquences : 1- les masses se verront dans l'obligation de confier cette charge à des personnes compétentes ; 2- le bénévolat ne suffisant plus à faire fonctionner l'organisation, il faudra procéder au remplacement des leaders occasionnels par des leaders professionnels – donc rétribués par l'organisation – ; 3- le chef étant le seul à connaître les dossiers, il disposera d'une

³⁵⁹ MICHELS, Roberto, *Les Partis politiques, Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, Paris, Flammarion, 1914, 341 pages (réédité avec une préface de René Rémond). Consultable en ligne à l'adresse: <http://www.scribd.com/doc/41085395/lespartispolitique00michuoft>

³⁶⁰ MANN, *op. cit.*, p. 78.

importante autonomie de gestion dans la conduite des affaires et il pourra se passer de l'accord préalable des masses pour définir les orientations de l'organisation »³⁶¹.

Ce que Patrice Mann et Roberto Michels décrivent, nous le retrouvons avec plus ou moins de force dans l'histoire des coopératives. Ainsi, elles ont connu un mouvement de professionnalisation et, après avoir confié la gestion à quelques salariés sous la responsabilité du président, la coopérative a développé ses services et a recruté un personnel salarié en adéquation avec ses ambitions économiques. Il s'agit d'une tendance que nous avons observée pour chacune des coopératives étudiées. Certes, cela garantit la stabilité de l'organisation, mais les conséquences sur la vie démocratique de la coopérative peuvent être néfastes. Ainsi, comme nous l'avons constaté, les administrateurs des coopératives agricoles conservent leurs mandats pendant une longue durée, constituant alors une minorité dirigeante par rapport au grand nombre d'adhérents qui n'accéderont pas aux postes à responsabilité.

Gilles Caire et Sophie Nivoix nous rappelle que Meister³⁶² a appliqué la théorie de Roberto Michels aux organisations démocratiques ayant des activités économiques. Meister « identifie quatre étapes³⁶³ dans un processus général de transformation interne (ou dégénérescence) des organisations démocratiques (associations et coopératives) en entreprises, au cours duquel le pouvoir des dirigeants (administrateurs) s'accroît et devient hégémonique tandis que les objectifs économiques prennent le pas sur les objectifs sociaux et d'autogestion. Les sociétaires n'ont ni les informations ni le pouvoir d'expertise nécessaire pour influencer les prises de décisions. Cela crée alors les conditions d'une trop grande liberté d'action pour les dirigeants, qui peuvent obtenir une rente de situation sans danger d'être évincés puisqu'ils ne sont pas soumis à un risque de sanctions par le marché, rachat hostile ou chute du cours de l'action »³⁶⁴.

³⁶¹ Ibid.

³⁶² MEISTER, 1974, in CAIRE, Gilles, NIVOIX, Sophie, « La démocratie sociétariale 'vue d'en bas'. Observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives », *Revue Française de Gestion*, volume 38/220, 2012, p. 20.

³⁶³ « Ces étapes sont la conquête (démocratie directe et peu d'activité économique) la transformation économique (démocratie déléguée et consolidation de l'activité économique), la coexistence (émergence du pouvoir managérial et développement économique dominant), et le pouvoir administratif (pouvoir managérial et développement économique complexe) ».

³⁶⁴ CAIRE et NIVOIX, *op.cit.*, p. 26.

Tableau III-1 – Les étapes de la dégénérescence du modèle coopératif selon Meister : une comparaison avec les périodes historiques des coopératives partenaires

Les étapes de la dégénérescence de Meister	Périodes historiques traversées par les coopératives partenaires
Conquête démocratie directe et peu d'activité économique	Création des coopératives omniprésence du Président
Transformation économique démocratie déléguée et consolidation de l'activité économique	Développement de l'activité Consolidation des structures économiques, émergence des assemblées de section (délégation)
Coexistence émergence du pouvoir managérial et développement économique dominant	S'adapter face aux crises/Diversifier l'activité Priorité donnée au fonctionnement de l'entreprise pour assurer sa survie économique. Consolidation du tandem Président-Directeur
Pouvoir administratif pouvoir managérial et développement économique complexe	Réorganisation du secteur coopératif Fonctionnement complexe, avec unions et filiales, véhicule coté en Bourse.

Les deux théories qui viennent d'être présentées nous renseignent sur l'évolution longue des coopératives. Cependant, la « confiscation » du pouvoir par une minorité dirigeante n'est pas la seule cause précipitant l'éloignement des adhérents. L'évolution des coopératives, et notamment leur rapprochement des marchés économiques par le biais de leurs filiales capitalistes ou de leurs véhicules cotés en Bourse, peut rendre le projet coopératif moins lisible pour les membres. C'est ce que rappellent « Ory *et ali.* (2008) étudiant l'émergence de SA dans les banques coopératives (véhicules cotés Crédit Agricole SA-CASA, Natixis, et filiales Crédit Lyonnais, CIC, etc.) [qui] mettent en évidence deux types d'assemblées générales, de sociétaires et d'actionnaires relevant de deux projets de gouvernance différents, sociétarial et actionnarial. Dans ce cas, il existe un risque de mal comprendre la stratégie d'une banque coopérative, qui chercherait à 'demeurer coopérative devant les sociétaires et être capitaliste devant les actionnaires' (Roux et Guider, 2009) »³⁶⁵. Le projet des coopératives devient flou, l'activité démocratique des sociétaires sembler devenir vaine, contribuant à tempérer leur participation.

Enfin, ultime dérive, la démocratie n'est plus qu'un simulacre. « Jacques Ellul, dans son ouvrage *L'illusion politique* (1965), propose le concept de 'système technicien' dans lequel 'la démocratie n'est plus un moyen de contrôler le pouvoir mais d'encadrer les masses'. Sur

³⁶⁵ Ibid., pp. 26-27.

l'exemple des banques coopératives, Richez-Battesti et Gianfaldoni (2008) illustrent ce passage d'une 'démocratie-contrôle', dans laquelle les administrateurs sont réellement contrôlés par les sociétaires, à une 'démocratie-encadrement' : 'Non seulement la démocratie représentative (à travers les assemblées générales pour l'essentiel) est encadrée par des mécanismes formels maîtrisés et contrôlés par un 'haut encadrement', constitués par des administrateurs élus et épaulés par une technocratie efficace, mais de plus la démocratie participative n'a que peu de consistance sur les questions stratégiques dans les conseils locaux ou régionaux (...). Originellement construite sur deux composantes de propriétaire et d'usager, la figure du sociétaire tend à se morceler et de la sorte à se réduire à une caution morale (administrateurs locaux) et un instrument de fidélisation (consommateurs avantagés)' »³⁶⁶.

Ces différents exemples semblent attester de la réalité de la crise démocratique traversée par les coopératives, ou, du moins, des risques encourus par les organisations démocratiques. Les objectifs économiques prennent le pas au sein des coopératives, le pouvoir des élites se renforce au détriment de la participation, les sociétaires deviennent une masse consensuelle. Comment les adhérents peuvent-ils réagir ? Comment les coopératives peuvent-elles prendre en compte leurs comportements et attitudes ? Face à cette dégénérescence du modèle coopératif, est-il encore possible de proposer une alternative au modèle capitaliste ?

B. Face au déclin des coopératives

Si le nombre d'adhérents est, comme nous venons de le souligner, une donnée essentielle pour les coopératives, deux comportements particuliers de leur part sont à souligner. Deux aspects caractérisent en effet les relations entre les adhérents et les coopératives : la participation aux instances décisionnelles et le sentiment de loyauté. Ces deux traits ne sont pas strictement spécifiques aux coopératives mais, sans eux, ce type d'organisation perd de sa singularité. Ils sont en effet symboliques des différences entre les modèles d'entreprises capitaliste et coopératif. Les étudier, comme nous le ferons ici successivement, revient à tenter de trouver des solutions à la crise démocratique traversées par les coopératives.

³⁶⁶ Ibid.

1. Défection, prise de parole et loyauté : caractériser les comportements des adhérents face au déclin démocratique

Si les adhérents d'une coopérative constatent une diminution de la qualité du fonctionnement démocratique de leur structure, pourquoi entretiennent-ils encore des relations avec elle ? Les travaux d'Albert O. Hirschman peuvent nous éclairer. En effet, dans son ouvrage *Face au déclin des entreprises et des institutions*³⁶⁷, il fournit une explication sur les réponses des individus face au relâchement inévitable des acteurs économiques ou politiques. « [...] le relâchement est considéré comme un intervalle d'une amplitude donnée entre les performances réelles et les performances possibles des individus, des firmes et des organisations »³⁶⁸. Nous nous intéresserons ici non pas au déclin de l'entreprise coopérative en tant qu'acteur économique, mais en tant qu'organisation politique, c'est-à-dire dans ses liens avec les adhérents.

Face au déclin d'une organisation, les individus ont deux recours. Le premier consiste à faire défection, à cesser d'être client ou adhérent. La défection est un mécanisme privilégié par les économistes car, dans un contexte concurrentiel, et pour un produit à prix égal, le changement du consommateur devrait suffire à faire pression sur l'entreprise pour redresser la barre. Par contre, les dirigeants doivent être sensibles à ce phénomène sous peine de laisser chuter la qualité de leurs produits ou la qualité de la composante démocratique jusqu'à un point de non-retour. Pour que la défection agisse au mieux, et que l'entreprise ait le temps d'améliorer la qualité des produits remis en cause, il faut un mélange de clients vigilants et de clients passifs. Les vigilants donnent l'alerte alors que les passifs permettent à l'entreprise de prendre les mesures nécessaires à son redressement avant que tous ne désertent. Enfin, ce mécanisme fonctionne bien dans une économie concurrentielle, où les clients ou adhérents peuvent trouver une alternative dans d'autres firmes. Dans le cas d'une coopérative, la défection peut être motivée par les deux aspects, puisque l'adhérent est usager et client en vertu du principe de double-qualité. L'adhérent est donc sensible à la fois aux prix et à la qualité des produits et des services fournis par sa coopérative et à la qualité de ses relations avec les administrateurs, ses représentants. Les coopératives agricoles ont en effet une composante démocratique à ne pas négliger, même si l'on a pu constater que la première raison d'adhésion était le bénéfice économique. L'histoire nous montre d'ailleurs que les coopératives se professionnalisent pour

³⁶⁷ HIRSCHMAN Albert, *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Économie et Humanisme, Les éditions ouvrières, 1972, 144 pages.

³⁶⁸ Ibid., p. 20.

satisfaire les exigences économiques de leurs adhérents face à un marché concurrentiel, mais mettent également en place des structures de dialogue pour garantir le lien démocratique et territorial avec les adhérents.

L'alternative à la défection est la prise de parole, position défendue par la science politique. « C'est une notion beaucoup moins nette qui admet une multitude de degrés, du ronchonnement à peine perceptible à la récrimination violente. Elle repose sur la formulation de critiques expresses et non sur la décision privée prise par l'acheteur dans l'anonymat d'un supermarché »³⁶⁹. Ainsi, la prise de parole implique davantage le client ou l'adhérent que la simple défection. En science politique, la prise de parole est possible grâce à l'idée que « le bon fonctionnement de la démocratie exige que les citoyens s'informent avec ardeur et s'expriment le plus vigoureusement possible »³⁷⁰. Or, dans les faits, les enquêtes montrent l'apathie parfois longue des citoyens, sans que le fonctionnement démocratique ne soit menacé. « Comme l'a souligné Robert Dalh, une des raisons en est que la passivité plus ou moins grande de tous les citoyens leur ménage une réserve d'influence et de pouvoir politique qu'ils peuvent utiliser pour réagir avec une vigueur particulière lorsque leurs intérêts vitaux sont directement en jeu »³⁷¹. Dans une autre optique, on a fait remarquer que le régime démocratique exige une 'réconciliation de contradictions apparentes' ; d'un côté, le citoyen doit exprimer son point de vue, de façon que les élites politiques en soient averties et puissent agir en conséquence ; de l'autre, les élites doivent avoir une marge de manœuvre suffisante pour pouvoir prendre des décisions »³⁷². Ce constat établi pour les partis politiques et la vie démocratique d'un État semble également valable au niveau des coopératives. En effet, on constate le même objectif d'aboutir à un consensus entre les groupes porteurs d'intérêts parfois éloignés. Cette volonté se retrouve par exemple dans la composition des conseils d'administration, qui tentent de rassembler toutes les tendances présentes dans la coopérative. Ce phénomène n'engage d'ailleurs sans doute pas une participation plus accrue. Si les groupes se sentent représentés au plus haut niveau, peut-être n'éprouvent-ils pas le besoin d'exprimer leurs opinions au niveau individuel dans les assemblées de section. La cooptation, qui garantit la stabilité du conseil d'administration, entretient également le consensus et aurait tendance à étouffer les conflits.

Le contexte, le type d'organisation, les attentes des adhérents influent le recours à l'un ou l'autre des mécanismes décrits par Albert Hirschman. Dans une situation concurrentielle, la

³⁶⁹ Ibid., pp. 21-22.

³⁷⁰ Ibid., p. 37.

³⁷¹ DALH, Robert, *Who governs?*, Yale University Press, New Haven, 1961 ; in HIRSCHMAN, *op. cit.*, p.37.

³⁷² HIRSCHMAN, *op. cit.*, p. 37.

prise de parole sera sous-utilisée car il est beaucoup plus facile de trouver un produit équivalent ou de meilleure qualité à travers d'autres firmes. La prise de parole est davantage utilisée dans les situations où la défection est presque impossible, comme la cellule familiale, les institutions comme l'Église ou l'État, une coopérative avec des coûts de départ très élevés. « À quelles conditions la prise de parole prendra-t-elle donc le pas sur la défection ? Ou, pour formuler la question de manière plus précise : si une personne qui a coutume d'acheter un produit A a la possibilité de se procurer au même prix un produit B qui, en raison de la détérioration de A, lui apparaît nettement supérieur à ce dernier, quelles sont les conditions requises pour qu'elle s'abstienne d'acheter le produit B »³⁷³ ? Question à laquelle l'auteur répond par l'existence au sein des clients – ou des adhérents – de véritables fidèles, de passagers clandestins et d'individus calculant les coûts de leur sortie de l'organisation. « D'ordinaire, le client (ou le membre de l'organisation) fera le sacrifice de rester fidèle à A parce qu'il a la volonté et estime avoir les moyens de 'faire quelque chose' pour A et qu'il n'y a aucune chance d'exercer une influence s'il fait défection. Mais il existe d'autres catégories de personnes susceptibles d'agir de même : certains renonceront aux avantages qui leur sont offerts ailleurs parce qu'ils espèrent que les plaintes et les revendications *des autres*, alliées à leur propre fidélité, aboutiront à un résultat ; d'autres encore ne veulent pas changer de fournisseur parce qu'ils craignent d'avoir à faire machine arrière, le changement s'avérant plus coûteux qu'il n'était prévu ; enfin, il y a ceux qui restent fidèles par 'loyalisme', c'est-à-dire pour des motifs qui, sans être absurdes, ne sont pas pleinement rationnels. Bon nombre de ces 'loyalistes' prendront activement part aux actions tendant à provoquer le redressement de A, mais certains se contenteront de rester sur place et de souffrir en silence, persuadés qu'une amélioration surviendra tôt ou tard. On voit donc que la prise de parole, en tant qu'effort pour faire changer les choses de l'intérieur, admet des degrés très variables d'activité et d'initiative. Mais elle implique toujours la décision de 'rester', décision que chacun est amené à prendre en se fondant sur :

1. Une évaluation des chances qu'il a de voir la firme ou l'organisation 'remise sur les rails' par l'effet de sa propre action ou de celle d'autrui ;
2. Un raisonnement aboutissant à la conclusion que, tout bien pesé, il vaut la peine de prendre le risque de demeurer fidèle à A, même si l'on doit pour cela renoncer aux avantages immédiats que l'on pourrait tirer de B »³⁷⁴.

³⁷³ Ibid., p. 42.

³⁷⁴ Ibid., p. 42-43.

Les fidèles, les « loyalistes » comme le dit Albert Hirschman, garantissent la pérennité de l'entreprise capitaliste ou coopérative. Ils constituent la réserve de clients ou d'adhérents dont l'entreprise a besoin pour prendre le temps d'améliorer la qualité de ses produits et services. Ces fidèles, nous les avons retrouvés au cours de nos entretiens puisque la plupart des dirigeants sont des fidèles ayant pris la parole au cours de leur « carrière » d'administrateur. On pense notamment à Antoine Javelle pendant la crise traversée par la CBA dans les années 1970. La plupart des dirigeants questionnés admettent d'ailleurs que leur engagement fait suite à une volonté d'améliorer le fonctionnement des instances auxquelles ils participent. La notion de prise de parole peut être rapprochée dès lors de la définition d'engagement que propose Patrice Mann et que nous avons évoqué précédemment : l'individu s'engage après une prise de conscience que sa situation pourrait être différente.

Si les dirigeants que nous avons rencontrés sont logiquement des partisans de la prise de parole dans le cas de la coopérative à laquelle ils adhèrent, ils ne doivent pas occulter la majorité des adhérents qui restent au sein de leur organisation sans forcément exprimer leurs opinions. Cette majorité silencieuse constitue le socle des coopératives, leur pouvoir économique autant que démocratique. Cependant, il est important pour les coopératives de mettre en place des procédures aisément utilisables par les adhérents pour favoriser la prise de parole. Une coopérative en situation de monopole est tenue au même devoir : l'absence de concurrence ne garantit pas une prise de parole efficace. Les clients ou adhérents n'ont pas la possibilité de faire défection, mais ne prennent pas forcément la parole pour demander une amélioration de la qualité, puisqu'ils sont contraints de faire avec leur organisation. Enfin, dans une situation concurrentielle, les adhérents les plus avertis, qui auraient tendance à choisir la prise de parole, sont les premiers à partir car ils restent attentifs à la qualité des autres firmes. Au contraire, quand le prix d'un produit augmente, au détriment du client ou de l'adhérent, ce sont les marginaux qui ont tendance à faire défection en premier. Les sonnettes d'alarme doivent être assez perfectionnées pour faire la différence entre les différents types de défection. Enfin, la prise de parole comporte souvent davantage de risques pour l'adhérent, soit qu'il n'en maîtrise pas les codes, soit qu'il n'est pas les ressources nécessaires pour enclencher une action. Les missions d'éducation et de formation des coopératives peuvent apporter les outils requis pour améliorer les capacités des adhérents à prendre la parole.

Les coopératives sont un exemple intéressant pour la théorie de la loyauté selon Albert Hirschman, en tant qu'organisations volontaires. La liberté d'adhésion étant l'un des principes

fondateurs du mouvement coopératif. Les adhérents peuvent à la fois faire défection et être expulsés d'une coopérative agricole. « Pour trouver l'oiseau rare, c'est-à-dire une organisation dans laquelle la défection et la prise de parole jouent tous les deux un rôle important, il faut se tourner vers les groupements dont les membres peuvent à la fois faire défection et être expulsés. Les partis politiques et les organisations volontaires en fournissent en général d'excellents exemples »³⁷⁵. Le sentiment de loyauté peut s'exprimer dans les organisations réunissant ces deux mécanismes de contrôle. Il freine la tendance à la défection et favorise le recours à la prise de parole. Cette théorie est donc importante pour les coopératives qui souhaitent non seulement conserver leurs adhérents pour garder une base économique forte, mais aussi tendre vers l'accomplissement du principe de fonctionnement démocratique issu de leurs racines. Citons encore une fois assez longuement Albert Hirschman, qui nous explique comment, grâce au loyalisme, la prise de parole est choisie plutôt que la défection, dans une situation dans laquelle celle-ci est possible : « [...] Dans une situation dans laquelle la défection est possible, les clients d'une firme (ou les membres d'une organisation) se décideront à recourir à la prise de parole à deux conditions fondamentales :

1. S'ils sont prêts à renoncer aux certitudes de la défection en échange d'une amélioration problématique du produit auxquels ils restent fidèles ;
2. S'ils se sentent en mesure d'influer, d'une façon ou d'une autre, sur la politique de la firme ou de l'organisation.

Il est clair que la première condition est liée à la forme particulière d'attachement à une organisation que l'on appelle loyalisme. Ainsi, de deux individus qui portent un jugement identique sur leur aptitude à influencer sur le cours des choses, celui qui est le plus attaché à la firme ou à l'organisation considérée aura davantage tendance à faire entendre sa voix. D'ailleurs, les deux conditions rappelées ci-dessus sont loin d'être indépendantes. Les personnes particulièrement attachées à un produit ou à une organisation chercheront à gagner de l'influence, surtout si l'organisation s'oriente dans une direction qu'elles estiment n'être pas la bonne ; inversement, une personne qui a (ou qui estime avoir) une grande influence au sein d'une organisation et qui est convaincue qu'elle est capable de contribuer à la remettre sur les rails s'attachera à elle dans la mesure où elle a l'impression d'y exercer un certain pouvoir »³⁷⁶. L'attachement à l'entreprise et la perception que l'adhérent a de pouvoir influencer le processus décisionnel sont intimement liés dans le phénomène de la loyauté. C'est pourquoi il nous

³⁷⁵ Ibid., p. 81.

³⁷⁶ Ibid., pp. 81-82.

semble important pour les coopératives peut-être plus que pour une autre forme d'entreprise de se pencher sur la question de la loyauté de ses adhérents. En effet, elle combine deux des plus importants principes coopératifs : la liberté d'adhésion et le fonctionnement démocratique des instances.

La démocratie dans une coopérative, à travers les assemblées de section et les assemblées générales, à travers l'élection de représentants et le vote des résolutions, symbolise la capacité d'influence et de contrôle des adhérents sur leurs dirigeants. La co-existence de la défection et de la prise de parole dans une organisation est la garante de la vie démocratique. En effet, il n'y a pas de loyalisme là où la défection est impossible. La menace de la défection et une prise de parole possible sont nécessaires dans le cadre d'une organisation démocratique. Le rapport du groupe de travail présidé par Etienne Pflimlin dans le cadre de l'Institut Français des Administrateurs, *Coopératives et Mutuelles : un gouvernement d'entreprise original*, préconise un développement de l'*affectio mutualis*. La première étape consiste à développer le nombre de clients sociétaires. La seconde consiste à renforcer la qualité du lien entre la coopérative et les adhérents, « pour que tout sociétaire ait pleinement conscience d'appartenir à une organisation ayant besoin de son engagement effectif (sociétariat d'adhésion) »³⁷⁷. Selon Marc Hérail, prise de parole et défection contribuent à maintenir une forte communauté d'intérêts. La loyauté à l'égard de la coopérative prend avec lui le nom d'*affectio cooperatis*³⁷⁸. L'existence de ce sentiment, différent de l'*affectio societatis*, fonde la différence de la coopérative par rapport à une entreprise capitaliste. « Le concept dépasse ainsi la notion d'intérêt commun présente dans toutes les sociétés classiques, les associés coopérateurs n'ayant pas la volonté de profiter uniquement des résultats de la société, mais d'utiliser directement l'activité de cette dernière en y participant activement »³⁷⁹. Karin Hakelius souligne quant à elle le lien entre la possibilité d'influencer les décisions et la loyauté des adhérents. « Tant que la coopérative fonctionne comme le veulent les membres, les adhérents sont généralement loyaux »³⁸⁰. Si les membres ont le sentiment de ne plus influencer sur les décisions prises, ou si la coopérative ne fonctionne plus correctement à leur goût, leur loyauté peut diminuer et leurs comportements devenir plus opportunistes. Enfin, le phénomène de loyalisme dans les coopératives a été commenté par Murray Fulton³⁸¹ sous le terme de « member commitment »,

³⁷⁷ PFLIMLIN, *op. cit.*, p. 11.

³⁷⁸ HÉRAIL Marc, « Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives », *Revue Internationale de l'économie sociale*, 2000, n° 278, 11 pages, <http://recma.org/node/604> (page consultée le 7 février 2013).

³⁷⁹ Ibid., p. 7.

³⁸⁰ HAKELIUS, *op. cit.*, p. 53 : « As long as the co-operative works the way its members want it to, members are usually loyal ».

³⁸¹ FULTON, Murray E., « Cooperatives and Member Commitment », *LTA*, 4/99, p. 418-437.

que nous pouvons traduire par « engagement des membres » ou participation. Selon cet auteur étatsunien, « l'engagement des membres est crucial car il mesure la capacité de la coopérative de se différencier des firmes appartenant à des actionnaires »³⁸². Cet engagement, ce loyalisme des membres envers leur organisation, permet à la coopérative agricole de conserver ses parts de marché dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Le loyalisme est donc une caractéristique à cultiver pour les coopératives. Murray Fulton nous renseigne davantage sur l'existence de ce phénomène au sein des coopératives agricoles. Selon lui, cela a à voir avec le mode de création des coopératives agricoles. Ces structures ont en effet été mises en place par les agriculteurs, dont le pouvoir est fragmenté par le nombre d'exploitations agricoles, pour lutter contre le pouvoir monopolistique exercé par les firmes à l'aval des productions. Les agriculteurs ont une bonne raison pour travailler avec la coopérative : le prix. Par contre, il n'y a pas à l'origine d'incitations pour participer à l'augmentation du capital social ou pour utiliser les services annexes de la coopérative. Dans ce cas, les agriculteurs délaisseront la coopérative pour une entreprise capitaliste si les prix de cette dernière deviennent plus intéressants. Cependant, la pérennité des coopératives agricoles ainsi que leurs performances économiques semblent suggérer l'existence d'une forme de loyauté parmi les membres pour leur coopérative : « Cette observation suggère que les défaillances du marché sont certes une condition nécessaire pour la création des coopératives ; elles ne sont cependant pas une condition suffisante. Une défaillance du marché doit être présente, mais d'autres éléments entrent en ligne de compte. Un de ces éléments est l'engagement des membres »³⁸³.

Pour Murray Fulton, une coopérative agricole qui encourage et favorise la participation de ses adhérents est mieux placée pour résister à la concurrence qui se développe sur les prix. « Les coopératives avec un fort engagement des membres ont développé un produit de niche, qui est très désiré par les adhérents et pour lequel ces derniers sont prêts à payer plus cher s'il le faut. Les coopératives sans cette participation au contraire, n'ont pas de produit de niche. Les individus qui font affaire avec une telle coopérative ne le font que parce que ses prix sont meilleurs ; si le prix venait à les décevoir, ils partiraient ailleurs »³⁸⁴. Bien évidemment, la

³⁸² Ibid., p. 418 : «Member commitment is critical because it is a measure of how well a co-op is able to differentiate itself from an investor-owned firm (IOF)».

³⁸³ Ibid., p. 421 : «This observation suggests market failures are only a necessary condition for co-op formation; they are not a sufficient condition. While some sort of market failure is required for the formation of a cooperative, other elements must also be present. One of these elements is member commitment».

³⁸⁴ Ibid., p. 419 : «Similarly, co-ops with high member commitment have developed what is in essence a niche product, one that is highly desired by the members and for which they are prepared to pay more if need be. Co-

question de la participation n'exonère pas les coopératives de chercher à apporter un service et des produits à la hauteur de ses concurrents. Comme l'a montré Albert Hirschman, la question de la loyauté entre en compte à produit et prix similaires entre deux firmes ou deux organisations. Le problème pour les coopératives a sans doute été de penser que l'adhésion des membres et leur participation allaient de soi, peu importe les prix pratiqués. Cela pouvait être vrai dans un marché stable, avec peu de nouvelles entreprises capables de concurrencer les coopératives agricoles. Aujourd'hui, le marché est dynamique et les agriculteurs sont confrontés à différentes options. À cette nouvelle situation s'ajoutent l'augmentation de l'hétérogénéité du sociétariat et des failles dans l'idéologie coopérative traditionnelle : « Non seulement les adhérents sont de plus en plus hétérogènes, mais la source traditionnelle de la participation – ce qui pourrait être appelé l'idéologie coopérative – semble être en train de se fissurer »³⁸⁵.

Les coopératives doivent offrir les mêmes services que les firmes capitalistes, mais proposer également quelque chose en plus. Pour les premières coopératives, il s'agissait d'une idéologie. Nous nous appuyons ici sur les définitions proposées par Murray Fulton dans son article, lui-même se référant notamment à Albert Hirschman et Amartya Sen. « L'idéologie est définie comme une préférence pour un certain type de résultats. Cette définition s'approche de celle proposée par Hirschman (1982) qui suggère que les individus ont des méta-préférences – des préférences surclassant les premières préférences – qui peuvent changer au cours du temps. Se faisant l'écho d'idées à trouver chez Sen, Hirschman (1982) soutient que l'idéologie peut être pensée comme des préférences pour certains résultats, même si ces résultats ne sont pas les plus bénéfiques dans la perspective étroite de l'intérêt personnel »³⁸⁶. L'idéologie telle que nous la présente Murray Fulton n'est pas développée par l'entreprise coopérative à l'origine, mais bien par les agriculteurs. « Une idéologie coopérative, par conséquent, est une préférence partagée par au moins quelques agriculteurs de faire affaire avec une organisation qu'ils détiennent et contrôlent »³⁸⁷. Ils possèdent ce que nous appelons aujourd'hui un « esprit coopératif », qui les conduit à préférer travailler avec une coopérative plutôt qu'avec un autre

ops without this commitment however, have no niche product. People who do business with this type of co-op do so only because its price is better; if the price is no longer better, the business goes elsewhere”.

³⁸⁵ Ibid., p. 419 : “Not only are members more and more heterogeneous, but the traditional source of member commitment – what might be called cooperative ideology – appears to be breaking down”.

³⁸⁶ Ibid., p. 422 : “For the purposes of this paper, ideology is defined as a preference for certain types of outcomes. This definition closely matches that of Hirschman (1982) who suggests people have meta preferences – preferences over preferences – that can change with time. Echoing ideas found in Sen, Hirschman (1982) argues that ideology can be thought of as preferences for certain outcomes, even when these outcomes are not the most beneficial in a narrow self-interest perspective”.

³⁸⁷ Ibid.

type d'entreprise, et cela malgré par exemple les différences de prix pratiquées. Murray Fulton constate l'existence de cette idéologie coopérative grâce à l'engagement des agriculteurs fondateurs de coopératives dans d'autres mouvements politiques parfois plus large que la simple défense des prix agricoles. C'est également ce que nous avons pu constater à travers nos entretiens avec les dirigeants des coopératives des années 1960-1970. Issus de la JAC puis du syndicalisme jeune, ils ont pris une part active dans l'élaboration d'un système de pensée remettant l'agriculteur au centre des préoccupations des organisations agricoles. La prédisposition à participer à une action collective s'est ajoutée à la construction d'une idéologie commune grâce aux mouvements de jeunesse, idéologie dans laquelle les coopératives ont trouvé une place en tant qu'outils économiques collectifs. En d'autres termes, les agriculteurs ligériens à cette époque se construisent en groupe conscient de ses spécificités et disposé à agir collectivement. La création des coopératives et leur pérennité ne peuvent être comprises sans ce lien avec les autres initiatives des agriculteurs. D'ailleurs, l'engagement des agriculteurs dans des coopératives déjà créées, comme c'est le cas pour les dirigeants interrogés, ne résulte pas simplement du constat d'une faiblesse économique des agriculteurs face au marché, mais aussi de l'idée de prendre son destin en main. Au final, sans coopérateurs, pas de coopératives.

2. Gérer la loyauté des adhérents

Les coopératives agricoles font face à un challenge de taille : garantir leur pérennité dans un marché qui s'ouvre de plus en plus, que ce soit aux entreprises capitalistes ou sur le monde. Cette tendance les pousse à chercher la satisfaction du consommateur final, qu'il s'agisse d'une industrie ou d'un commerçant. « Une telle stratégie est vitale, puisque le succès sur le long terme pour les coopératives dépend de leur capacité à satisfaire les besoins du consommateur. Cependant, cette stratégie est problématique car elle réduit l'attention portée par la coopérative à ses membres. Ne plus s'occuper des adhérents alors que dans le même temps la loyauté traditionnelle baisse peut avoir des conséquences néfastes pour la coopérative »³⁸⁸. Or les deux bouts de la chaîne que sont agriculteurs et consommateurs sont indissociables. La mission de la coopérative est de trouver de nouveaux moyens de se distinguer des entreprises capitalistes, afin qu'une différence claire puisse s'opérer et une préférence s'exprimer de la part des agriculteurs. Cependant, aujourd'hui, l'engagement change, ce qui

³⁸⁸ Ibid., p. 434.

semble être lié à une évolution de l'idéologie des agriculteurs. Quels sont les outils à la disposition des coopératives pour gérer la loyauté des adhérents ?

Murray Fulton propose de modéliser le comportement des agriculteurs envers les entreprises capitalistes et coopératives selon leurs comportements. Selon lui, toutes choses égales par ailleurs, certains agriculteurs traiteront exclusivement avec une coopérative, d'autres préféreront faire affaire avec une firme capitaliste. Pour les deux types d'entreprises la notion de loyauté est valable. La loyauté des membres envers une coopérative s'exprime traditionnellement par la préférence de faire affaire avec une organisation qu'ils détiennent et contrôlent, ou la préférence d'utiliser des services produits par des agriculteurs plutôt que par des firmes extérieures. Entre les deux extrêmes, les agriculteurs sont plus ou moins indifférents au type d'entreprise avec lequel ils travaillent et seront par contre davantage attentifs aux prix pratiqués. Prix et loyauté sont donc liés. Plus le sentiment de loyauté sera développé, plus la coopérative aura une marge de manœuvre importante au niveau des prix qu'elle pratique par rapport à ses concurrents. Pendant un certain laps de temps, la coopérative maintiendra ses parts de marché alors que ses prix seront moins intéressants pour les agriculteurs³⁸⁹.

Dans ce contexte, la tendance observée pour les deux entreprises, coopérative et capitaliste, sera de se rapprocher du centre, afin de capturer de nouveaux clients plus ou moins indifférents tout en conservant leur base. Cependant, cette stratégie comporte des dangers. Selon Albert Hirschman³⁹⁰, elle pourrait susciter une prise de parole de la part des extrêmes, surtout si la défection leur est impossible. L'usage de la prise de parole est d'ailleurs selon Murray Fulton un indicateur du degré de loyauté des membres. Les membres loyaux épuiseront d'abord ses possibilités avant de faire défection. Toutefois, si la prise de parole n'a pas d'effet sur la stratégie de la coopérative, la loyauté s'érodera. Cela pourra avoir un effet sur les préférences des adhérents en faveur d'une organisation coopérative.

Le prix est une variable à considérer dans la gestion de la loyauté des adhérents. Une deuxième piste se trouve dans le développement d'une stratégie de recherche et développement de nouveaux produits ou services. Cette opération est délicate, d'abord car les coopératives opèrent traditionnellement dans l'approvisionnement et dans les produits peu transformés, ensuite parce que l'effort d'innovation demande beaucoup de fonds. Or, si les membres loyaux sont susceptibles d'accepter un effort sur le long terme et une réduction de leur ristourne pour financer l'innovation interne, les agriculteurs extérieurs ne se joindront peut-être pas à cet

³⁸⁹ Ibid., p. 429.

³⁹⁰ HIRSCHMAN, *op. cit.*

effort. La coopérative est confrontée à un dilemme : si elle ne peut pas développer son service de recherche et développement, elle risque de ne pas être compétitive par rapport à ses concurrentes. Dans ce cas, elle peut perdre des adhérents. La loyauté de ses membres peut lui permettre d'engager un programme de recherche et développement, dont la réussite lui assurera en retour un nouveau gain de loyauté³⁹¹.

Cette stratégie de l'innovation a été particulièrement adoptée par de nombreuses coopératives dites « de nouvelle génération »³⁹², récemment créées. Elles ont développé cette stratégie en parallèle d'une politique de restriction du sociétariat. Les coopératives de nouvelle génération se sont développées aux États-Unis et au Canada à partir des années 1990, le plus souvent dans des marchés de niche comme le bison. Leurs caractéristiques sont globalement les mêmes que les coopératives traditionnelles, notamment au niveau des principes que nous avons présenté plus haut. Cependant, l'idée de cette nouvelle génération est de limiter le nombre d'adhérents. Les parts sociales émises correspondent au volume d'activité que la coopérative souhaite atteindre. Une fois toutes les parts sociales achetées, aucun autre adhérent n'est accepté. Par contre, le transfert de parts sociales reste possible entre deux agriculteurs. Dans ce cas, la coopérative ne voit pas son activité augmenter, puisque les droits de livraison restent les mêmes à son niveau. Comme dans une coopérative traditionnelle, les ristournes sont effectuées au prorata du volume d'affaires du membre avec la coopérative. Les parts sociales sont assorties de droits de livraison qui fonctionnent comme un contrat tant en quantité qu'en qualité. Si les membres ne peuvent satisfaire aux conditions de leurs droits de livraison, ils doivent se procurer de quoi combler leur déficit. Sinon, la coopérative facture la différence de prix à l'adhérent. La question des droits de livraison, qui engagent l'agriculteur, est sujette à discussion. D'une part ces droits lient assez fortement l'agriculteur à l'organisation et cela peut permettre le développement de la loyauté à l'égard de la coopérative et ainsi réduire les passagers clandestins. D'autre part, ces droits restent négociables et cessibles, ce qui pourrait mener les membres à adopter des comportements opportunistes, en contradiction avec la stratégie de stabilité des apports voulue par la coopérative³⁹³. Enfin, en cas d'expansion de l'activité, la coopérative peut tout de même choisir d'augmenter le nombre de parts sociales³⁹⁴.

Un sociétariat restreint et fermé permet à la coopérative de nouvelle génération de maintenir un niveau de démocratie assez élevé. L'investissement financier de départ pour les

³⁹¹ FULTON, *op. cit.*

³⁹² FULTON, *op. cit.*, p. 431, "New Generation Cooperatives".

³⁹³ <http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/fr/recherche/97.asp> (page consultée le 12 avril 2013).

³⁹⁴ <http://www.omafr.gov.on.ca/french/busdev/facts/02-018.htm> (page consultée le 12 avril 2013).

adhérents est souvent plus élevé que dans une coopérative traditionnelle. La volonté de contrôle est donc d'autant plus forte. Comme les coopératives traditionnelles, le principe un membre-un vote est respecté. Les coopératives de nouvelle génération font appel à certaines valeurs partagées par quelques agriculteurs et participent au développement d'une idéologie autour de leurs préférences. Ces derniers en effet ne se considèrent pas comme de simples producteurs de matières premières, mais comme un maillon du système agro-alimentaire.

Pour pallier à l'augmentation du sociétariat, les coopératives agricoles devraient mettre en place, ou renforcer, une structuration adéquate pour mobiliser ses membres. L'histoire du syndicalisme étatsunien étudié par Mancur Olson montre que l'organisation qui réussit est celle qui arrive à fédérer de petites unités qui fédèrent des intérêts assez particuliers. Les membres de la petite structure peuvent espérer tirer bénéfice de leur participation à l'action collective. La mise en place d'une fédération permet de réduire le nombre de passagers clandestins tout en assurant des ressources humaines et financières plus grandes. Enfin, pour Mancur Olson, la participation primaire à une petite structure permet d'amener les adhérents vers une organisation plus importante en taille : « Mais Olson refuse de s'en tenir à une explication 'culturaliste' : si les ouvriers ont été les premiers à s'organiser pour l'action collective, ce n'est pas parce qu'ils disposaient d'un capital culturel plus important que d'autres ouvriers, c'est bien plutôt parce qu'ils faisaient originellement partie de groupes dont la taille était suffisamment restreinte pour amener chacun des membres qui les composaient à avoir une vue claire des bénéfices qu'il tirerait d'une participation à l'action collective »³⁹⁵. Nous en revenons encore une fois à l'importance de l'apprentissage, comme nous l'avons vu pour les jeunes agriculteurs, ou même pour les dirigeants qui soulignent l'importance des formations suivies.

On le voit, la question de la loyauté s'entremêle avec celle de la constitution d'un groupe, avec celle de son identité. L'identité du groupe explique sa résistance, sa pérennité. Les intérêts économiques à eux seuls ne peuvent expliquer l'existence du groupe, il serait miné par leurs divergences. Le liant du groupe est à trouver, prosaïquement d'abord, dans la pression sociale qui s'exerce sur les membres pour les pousser vers une certaine conformité. Sous cette pression sociale se devine l'idéologie du groupe. La mission des dirigeants est alors de convaincre les différents intérêts de la pertinence des objectifs communs. Il faut bien évidemment que l'individu partage un minimum les valeurs prônées par l'idéologie, mais le discours peut également être simplifié et adapté en fonction du groupe auquel les dirigeants s'adressent.

³⁹⁵ MANN, *op. cit.*, p. 86.

Enfin, l'individu n'est pas un simple récepteur, il est aussi émetteur. La pression sociale ne suffit pas à expliquer l'existence et la résistance du groupe. Chaque minorité à l'intérieur du groupe est à prendre en compte : c'est la signification que les dirigeants donnent à leurs comportements qui est importante. Ces derniers éléments soulignent l'importance de la prise en compte des réseaux d'individus au sein des coopératives. Il s'agit non seulement d'écouter les adhérents individuellement, mais aussi les intérêts qui les relient, même s'ils peuvent ne pas correspondre totalement aux objectifs de la coopérative. « Souligner le rôle des réseaux sociaux dans le processus de l'engagement individuel, c'est aussi, voire surtout, introduire la notion d'identité qui a été jusque-là esquissée par l'analyse »³⁹⁶. Les coopératives sont avant tout des histoires collectives, et nous allons maintenant nous intéresser davantage aux opportunités de participation qui sont données aux adhérents, et plus particulièrement aux assemblées générales, moment rituel de rassemblement du sociétariat.

C. Opportunités de participation dans les coopératives agricoles

Dans son ouvrage *La Mémoire collective*, Maurice Halbwachs décrit la permanence d'une mémoire collective pour un groupe d'individus et la manière dont cette mémoire est entretenue ou, au contraire, perdue. Partagée par un ensemble de personnes, elle est faite de souvenirs communs et entretenue par des pratiques récurrentes. Les rencontres du groupe, formelles ou informelles, ravivent les liens entre les individus et le sentiment d'appartenance à une même communauté d'intérêts. Le temps peut faire que les liens entre un individu et le groupe se distendent ; alors l'individu oublie les souvenirs communs, perd la mémoire des pratiques du groupe. Selon nous, cette déliquescence de l'esprit commun affecte le sentiment de loyauté parmi les membres. Son entretien passe non seulement par une pertinence économique continue de l'organisation mais également par la transmission des valeurs qui ont fondées le groupe et restent d'actualité. Or dans le monde agricole comme dans la société en général, Claude Dubar³⁹⁷ nous rappelle que les institutions traditionnelles responsables de la socialisation sont en crise, ce qui rend difficile la transmission des valeurs. De plus, les organisations évoluent dans un contexte de crise démocratique généralisée. Dans *La société des égaux*³⁹⁸, Pierre

³⁹⁶ PASSY Florence, *L'action altruiste*, Genève/Paris, Librairie DROZ, 1998, p. 16.

³⁹⁷ DUBAR Claude, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, 3e édition revue, Paris, Armand Colin, 2002, 255 pages.

³⁹⁸ ROSANVALLON Pierre, *La société des égaux*, Paris, Seuil, 2011, 428 p.

Rosanvallon note que l'évolution du contexte économique et social s'accompagne d'une perte générale du projet démocratique. Comme nous l'avons présenté avec François Purseigle³⁹⁹, différents canaux de socialisation existe pour transmettre des valeurs et des attitudes vis-à-vis des coopératives, hypothèse également appuyée par Karin Hakelius⁴⁰⁰.

Notre hypothèse est que la participation aux moments communs de la vie de l'entreprise coopérative permet de raviver l'attachement des adhérents à ce groupe. Statutairement et dans la pratique, les assemblées générales constituent à la fois le moment de rencontre entre les dirigeants et les adhérents et le moment pour ces derniers de participer à la vie de la coopérative. C'est en effet au cours des assemblées générales que s'offrent la plupart des opportunités de participation, notamment celle de poser des questions aux dirigeants et celle de demander à faire partie du conseil d'administration. Elles sont donc considérées comme le moment traditionnel de l'exercice d'un droit démocratique fondamental : la prise de parole. Si les adhérents ne participent pas à l'assemblée générale, physiquement ou par le transfert d'un pouvoir, on peut se demander si la coopérative a réussi à garantir l'exercice de la démocratie en son sein. Enfin, l'assemblée générale de la coopérative pourrait être un vecteur renouvelé de la transmission des valeurs coopératives. Nous verrons ce qu'il en est dans les faits, en revenant sur le déroulement d'assemblées auxquelles nous avons pu assister. Dans un deuxième temps, nous interrogerons de nouveau les archives des entreprises coopératives afin d'analyser le discours conservé dans la mémoire de la coopérative. En dernier lieu, nous formulerons des propositions d'amélioration, dans l'optique d'une meilleure participation et d'un loyalisme augmenté.

1. Le fonctionnement des assemblées générales plénières et de section

« Assemblée générale : L'assemblée générale annuelle a pour vocation d'approuver les comptes de l'exercice écoulé, de fixer le montant de la rémunération servie aux parts sociales et d'élire les administrateurs. Les décisions sont prises suivant le principe mutualiste 'un homme-une voix'. Animée par le Président de la Caisse locale, l'assemblée générale est en outre l'occasion d'information et d'échanges entre les sociétaires et les représentants du Crédit Agricole Loire-Haute-Loire »⁴⁰¹.

³⁹⁹ PURSEIGLE, *op. cit.*

⁴⁰⁰ HAKELIUS, *op. cit.*

⁴⁰¹ CRÉDIT AGRICOLE LOIRE-HAUTE-LOIRE, plaquette « Bienvenue », date inconnue.

Obligatoire statutairement et légalement, l'assemblée générale est le moment de transmission d'informations entre les adhérents-sociétaires et les dirigeants de l'entreprise. Cependant, il s'agit d'un moment hautement formalisé, avec une succession précise d'évènements. L'assemblée s'ouvre par des considérations d'ordre statutaire (nombre d'adhérents présents, désignation des scrutateurs, etc.), ensuite, les invités peuvent être présentés. L'assemblée se poursuit généralement par un discours du président présentant un bilan des activités de la coopérative au cours de l'année et le contexte dans laquelle elle a évolué. Nous retrouvons également une partie plus ou moins longue de présentation des données économiques de l'entreprise par le directeur général ou un salarié suivie de l'intervention des commissaires aux comptes pour la lecture de leur rapport. L'assemblée générale se clôture sur des discours prononcés par les invités, voire par des présentations réalisées par des chercheurs ou des professionnels du secteur. L'assemblée générale est donc très formalisée tout en ayant vocation à être le moment d'échange entre les cadres et les adhérents-sociétaires. Elle fait également coïncider la vision politique avec les moyens économiques en œuvre pour servir les objectifs.

Ces moments sont d'abord importants pour le fonctionnement réglementaire de l'entreprise : conseils d'administration et assemblées générales sont prévues par les statuts, voire imposés par la législation. Ensuite, il s'agit, pour l'assemblée générale, du moment annuel de dialogue entre la direction et tous les adhérents. Cela participe d'une meilleure connaissance mutuelle sans intermédiaires. Surtout, il s'agit – pour toutes les assemblées auxquelles nous avons pu assister – de moments d'échange entre les membres eux-mêmes. La réunion est un moment privilégié pour se retrouver, échanger des informations, entre des membres qui partagent souvent la même occupation et donc les mêmes problématiques. Nous rejoignons ici les propos de Gilles Caire et Sophie Nivoix : « L'AG est l'unique rendez-vous collectif où l'ensemble de la communauté des sociétaires est convié (et même 'convoqué') à faire entendre sa voix, au double sens de libre parole et de votes, validant ou invalidant les orientations passées et à venir, des dirigeants »⁴⁰². Elles sont d'autant plus importantes qu'elles sont la concrétisation des valeurs démocratiques de l'organisation. La vie démocratique d'une coopérative peut être évaluée au cours de ses assemblées générales, notamment à l'aune de trois principes coopératifs : l'adhésion libre et responsable, les modalités du vote, la participation libre et désintéressée⁴⁰³.

⁴⁰² CAIRE et NIVOIX, *op. cit.*, p. 18.

⁴⁰³ Ibid.

Le respect de l'adhésion libre et responsable met l'accent sur la distinction entre les sociétaires et les clients. Seuls les sociétaires, également clients suivant le principe de double qualité, sont convoqués à l'assemblée générale. Cette distinction pose la question de la représentation des clients non-sociétaires, dont les origines et les attentes sont peut-être plus diversifiées que celles des sociétaires. Se pose aussi la question de l'accès au sociétariat et les pratiques commerciales qui lui sont liées dans le cas d'une banque coopérative. En effet, les parts sociales sont souvent présentées par les conseillers bancaires comme un placement sûr, cela ayant tendance à créer un sociétariat d'épargne plutôt qu'un sociétariat d'adhésion. Dans le cas des coopératives agricoles, comme nous l'avons exposé précédemment, les stratégies vis-à-vis des parts sociales évoluent au cours du temps afin de garantir que le capital social soit en accord avec le volume d'activité des adhérents. Cependant, nous avons aussi évoqué le problème des parts sociales reçues en « héritage », se transmettant du père au fils, sans qu'une démarche volontaire d'adhésion s'exprime.

Les modalités du vote sont un autre indice du niveau de démocratie des assemblées générales. Plusieurs critères peuvent être observés : la possibilité de voter à distance, par courrier ou internet, ou de voter par procuration, et les destinataires de ces procurations. Dans certains cas, le président peut recevoir un nombre de procurations tel qu'il détient à lui seul la majorité au moment du vote. Un quorum peut également être exigé pour l'approbation de toutes ou partie des résolutions. Cependant, si le quorum n'est pas atteint, la plupart des statuts accordent la possibilité de convoquer immédiatement une deuxième assemblée, sur le même ordre du jour : la deuxième assemblée n'a pas de quorum à respecter. Enfin, l'assemblée générale s'exprime soit à main levée soit à bulletin secret, parfois en mêlant les deux au cours d'une même séance. Dans la plupart des cas, le vote à main levée est utilisé pour les résolutions et le bulletin secret pour l'élection des administrateurs. Encore faut-il avoir la possibilité de rajouter un nom sur le bulletin. « On sait cependant que si le vote à main levée est rapide, responsabilisant et peut contribuer à ouvrir le débat, chacun exprimant son point de vue, il est aussi intimidant et ne favorise pas la différenciation d'opinions »⁴⁰⁴. Au final, ce qui pourrait être un moment fort de l'assemblée générale tombe un peu à plat. Un dernier indice de vitalité démocratique se situe dans la nature des résolutions votées et dans l'impact qu'un refus peut avoir. Ainsi, lors d'une assemblée générale extraordinaire, les adhérents peuvent éventuellement demander à voter une résolution modifiant les statuts de la coopérative. Dans

⁴⁰⁴ Ibid., p. 22.

la plupart des cas, si ce n'est toujours, ces modifications doivent être approuvées par le niveau supérieur avant validation au niveau local. La liberté décisionnelle est assez limitée.

La participation libre et désintéressée aux activités de la coopérative recouvre plusieurs sujets. Tout d'abord, les modalités de convocation : combien de temps avant l'assemblée les sociétaires reçoivent-ils une invitation ? Existe-t-il une possibilité pour les sociétaires de demander la tenue d'une assemblée générale ? Ensuite, les sociétaires peuvent ou non demander à inscrire une question à l'ordre du jour. Cette possibilité est à mettre en parallèle avec la transparence des informations accessibles aux sociétaires : l'ordre du jour certes, mais également des documents qui pourraient servir de support à la préparation de l'assemblée, et donc à la préparation de questions. Peu de documents sont remis avant l'assemblée, et peu d'informations sont consultables sur le site internet des coopératives. Une plaquette peut éventuellement se trouver à la disposition des sociétaires au début de la réunion, généralement un rappel des sujets traités (diaporama, allocution du président, principaux résultats). Rarement un compte-rendu est envoyé a posteriori à l'ensemble des participants. Ce manque d'information rend difficile la contextualisation des données transmises lors des assemblées générales. Pour conclure, Gilles Caire et Sophie Nivoix tirent les mêmes conclusions que nous de leurs observations. « Durant l'AG, il existe un réel effort de pédagogie pour présenter la situation financière générale et les activités du réseau nationale et de la caisse locale. La présentation des comptes est par contre souvent expédiée sans aucun effort ni d'analyse, ni de pédagogie. La présentation des résolutions quant à elle s'effectue généralement en deux temps : exposition de pur formalisme juridique puis explication succincte du contexte et des conséquences en termes manichéens. Ce type de présentation ne contribue pas à ouvrir le débat et semble cantonner massivement les présents à un rôle d'acquiescement passif »⁴⁰⁵. Au final, le pouvoir des adhérents sur les dossiers complexes est très limité. Ce manque d'information pourrait être comblé par les questions des adhérents à leurs dirigeants. Une nouvelle fois, nos observations rejoignent celles de Gilles Caire et Sophie Nivoix : « La séquence des questions-réponses est en principe le moment démocratique le plus riche, un moment de pluralisme de la parole, à la fois à la tribune et dans la salle. Or nos constats sur le terrain semblent dégager trois tendances. Tout d'abord, le temps qui est consacré à cette séquence est parfois très restreint (Caire, 2009). Dans d'autres cas, il n'est répondu qu'aux questions écrites préalablement envoyées par courrier. Ensuite, dans les réponses aux questions prédominent souvent les interventions du dirigeant salarié régional présent, le président intervenant marginalement et les

⁴⁰⁵ Ibid., pp. 24-25.

autres élus pas du tout. La parole ‘experte’ l’emporte ainsi largement sur la parole ‘militante’. Enfin, même dans les cas où le temps accordé aux questions est largement ouvert, le nombre de sociétaires posant des questions s’avère très restreint. Cette ‘extinction de voix’ du sociétariat tient sans doute à la fois à la sensation de complexité des enjeux financiers, à la difficulté de prise de parole en public, voire à un certain désintérêt »⁴⁰⁶.

La participation libre suggère également la possibilité de candidater à un poste d’administrateur. Or les coopératives communiquent peu lorsqu’un poste est à pourvoir. Pour Gilles Caire et Sophie Nivoix⁴⁰⁷, cette façon de procéder limite la représentativité du conseil d’administration. Selon les présidents que nous avons pu interroger à ce sujet, le choix de l’administrateur, toujours soumis à élection, permet au contraire d’ouvrir le conseil selon les variations du sociétariat. Mais, par conséquent, peu d’élections présentent un nombre de candidatures supérieur au nombre de postes à pourvoir. Enfin, la participation aux activités de la coopérative est censée être désintéressée. Le bénévolat des administrateurs est en question. Si le bénévolat des élus locaux reste la mise pour la majorité des banques coopératives, il n’en est pas de même pour les échelons supérieurs. La rémunération des élus nationaux n’est cependant pas discutée en assemblée locale, et reste assez mystérieuse pour les adhérents.

Les réponses à ces différentes questions permettent de se faire une idée du niveau de démocratie atteint par le fonctionnement de la coopérative. Les indicateurs de vitalité démocratique sont indiqués dans le tableau récapitulatif ci-dessous.

Tableau III-2 – Évaluation des modalités d’expression démocratique, par Gilles Caire et Sophie Nivoix, p.29

Principes démocratiques	Propositions de critères d’évaluation
1) Adhésion libre et responsable	Ratio sociétaires/clients Profil sociodémographique du sociétariat au regard de la composition de la clientèle Documents fournis (notamment les statuts) lors de la souscription de la part sociale
2) Égalité de vote	Ratio nombre de procurations du président/nombre de votants Possibilités de vote par correspondance Ratio résolutions votées à scrutin secret/nombre total de résolutions
3) Participation à la gestion :	Présents et mandats/quorum

⁴⁰⁶ Ibid., p. 25.

⁴⁰⁷ Ibid.

- présence à l'AG	Profil sociodémographique du sociétariat présent/composition totale du sociétariat
- exercice du pouvoir démocratique	Lisibilité de la convocation et du compte rendu (clarté, délai de réception, parution sur le site « Sociétaires », etc.) Pédagogie et transparence des informations (présentation de la gouvernance, des résultats, de la gestion des risques, de la stratégie ; explications sur la responsabilité sociale et environnementale ; présentation de chacune des résolutions ; pertinence de l'intervention des commissaires aux comptes, etc.) Existence d'un forum sur le site « Sociétaires » Modalités d'inscription de points à l'ordre du jour et de dépôt de projets de résolution Temps de débat/durée totale de l'AG Structuration du débat (qualité des réponses données, degré de concision ; considération portée aux sociétaires ; pertinence des réponses écrites ; initiatives particulières pour favoriser le droit d'expression et le pluralisme, etc.) Temps de parole des élus/temps de parole des élus salariés Proportion de résolutions rejetées ou adoptées avec réticence (au moins 10% de votes négatifs)
- candidature aux postes d'administrateurs	Publicité de l'appel à candidature et délais Nombre de candidats/nombre de postes Temps de présentation des nouveaux candidats Qualité de la présentation des administrateurs sur le site internet
- désintéressement des représentants élus	Temps accordé aux explications des rémunérations des dirigeants

Ayant pris connaissances des travaux de Gilles Caire et Sophie Nivoix après nos observations, nous n'avons pas suivi la totalité de leurs critères. Nous présentons donc nos réflexions après avoir participé aux assemblées générales plénières et de section de la Caisse régionale de Crédit agricole Loire-Haute-Loire, d'EUREA COOP, d'ACTIS BOVINS, de la CEL et du Contrôle laitier, de SODIAAL et GROUPAMA RHÔNE-ALPES-AUVERGNE. À chaque fois, des documents ont été distribués à l'entrée de l'assemblée, ainsi qu'un bulletin imprimé de la liste des administrateurs à renouveler. On retrouve dans le document fourni le diaporama projeté au cours de l'assemblée générale, le rapport moral du président et les résultats financiers de l'entreprise.

Les impressions que nous avons pu avoir des assemblées auxquelles nous avons assistées confirment l'idée que ces moments transmettent essentiellement des valeurs liées à la

gestion économique de la coopérative, avec des questions qui se rapportent à l'activité économique des adhérents, et peu de moments dédiés à la vie coopérative non-économique. Cependant, l'assemblée générale reste aussi un moment d'échange entre les adhérents avant et après la partie statutaire, ce qui justifie le rôle de créateur de lien social joué par la coopérative.

Plusieurs caractéristiques ressortent de ces observations. Les assemblées générales sont de moins en moins nombreuses par rapport à ce que nous avons pu constater depuis les années 1960. À cette époque, et jusque dans les années 1990, une assemblée de section était organisée par canton. Aujourd'hui, mis à part le Crédit agricole qui a maintenu un grand nombre de caisses locales et les assemblées générales qui vont avec, les coopératives ont sensiblement réduit le nombre de sections. La première raison invoquée est celle de la baisse du nombre d'adhérents. Notons aussi que l'organisation d'assemblées de section demande du temps et de l'argent. La tenue d'une assemblée générale mobilise enfin un certain nombre d'administrateurs et de salariés.

Au cours des assemblées générales de section du Crédit agricole, nous retrouvons évidemment le président de la caisse locale ainsi que son secrétaire, qui est le directeur de secteur rattaché à la caisse locale. Certains administrateurs de la caisse locale peuvent siéger à la tribune, un administrateur de la Caisse régionale est présent. Enfin est présent un cadre de la Caisse régionale, afin de répondre aux questions des sociétaires. Lors des deux assemblées générales auxquelles nous avons assistées, toutes deux en veillee, l'une en milieu urbain (Saint-Etienne), l'autre en milieu rural (Panissières), l'assemblée était relativement importante. Les assemblées de section du Crédit agricole Loire-Haute-Loire attirent d'ailleurs environ 7% des sociétaires, ce qui situe la Caisse régionale dans la moyenne haute de ce qui est constaté au niveau des banques coopératives en France⁴⁰⁸. Par contre, la majeure partie du temps de parole revient aux salariés. Par rapport aux autres indicateurs de vitalité démocratique, nous avons constaté un usage mixte du vote à main levée et à bulletin secret.

Tableau III-3 – Crédit agricole Loire-Haute-Loire, assemblées des Caisses locales de Panissières (11 mars 2011) et de Saint-Etienne (16 mars 2011)

Intervention	Intervenant
Introduction	Président de la Caisse locale
Assemblée générale extraordinaire	Modifications statutaires Élection des administrateurs. Vote à bulletin secret.

⁴⁰⁸ Ibid.

	Lecture des résolutions par le secrétaire. Vote à main levée.
Assemblée générale ordinaire Rapport d'activité de la Caisse locale Rapport financier	Secrétaires des caisses locales : Directeurs de secteur de Saint-Etienne Sud et Nord . Présentation d'une part des activités de la caisse locale (bilan, comptes), et d'autre part de l'activité commerciale (produits, clients...). Questions écrites et orales (réponses par le directeur de LOCAM et les directeurs de secteur).
Partie informative	Films : relation avec les clients, vision de la banque. Rebond par représentant Direction générale : le directeur financier, à Panissières, le directeur de LOCAM pour Saint-Etienne. Interventions plus ou moins longues, mais qui reprennent les mêmes idées et arguments (poids des frais bancaires dans le budget des ménages, remboursements des banques à l'État pour les fonds prêtés pendant la crise...). Questions orales (relation avec banque, objectifs des conseillers, numéro de téléphone). Questions écrites (calendrier...). Intervention du représentant du conseil d'administration de la Caisse régionale
Clôture	Remise d'une médaille à un administrateur à Panissières. Repas/Buffer.

Si les assemblées de section sont très formalisées, les assemblées plénières ne sont pas en reste. Pour la Caisse régionale de Crédit agricole Loire-Haute-Loire, l'assemblée générale plénière est le plus souvent divisée en deux moments. La matinée commence avec la tenue de l'assemblée statutaire, assez courte et sur le modèle de l'assemblée de section. Elle rassemble les délégués de section – les présidents des caisses locales – et une partie de la direction de la caisse régionale. L'introduction faite par le président de la caisse régionale est plus étoffée qu'en assemblée de caisse locale. Il présente à la fois les actions du versant coopératif et les évolutions de l'activité économique de l'entreprise. Le directeur général présente le rapport d'activité et procède au vote des résolutions, à main levée. Les administrateurs de la caisse régionale sont élus parmi les présidents de caisse locale, à bulletin secret.

Tableau III-4 – Crédit Agricole Loire-Haute-Loire, assemblée générale plénière, 14 mars 2011, Le Puy-en-Velay

Introduction	Président de la Caisse régionale Plusieurs points soulignés, dont la formation des salariés et l'amélioration du service aux clients. Évolution par clientèles : particuliers, professionnels, agriculteurs, collectivités territoriales. Actions du Conseil d'administration : identité et racines, mutualisme, valeurs du Crédit agricole, Trophées Jeunes Espoirs, sauvegarde du patrimoine, micro-crédit.
Rapport du Commissaire aux comptes	
Résolutions de l'AGO	Administrateurs sortants renouvelés ou remplacés. Vote à bulletin secret pour les administrateurs.
Résolutions AGE	Les mêmes qu'en Caisses locales : vote à main levée.

La partie statutaire une fois close, les présidents des caisses locales sont rejoints par une partie des salariés de la Caisse régionale, directeurs de secteur et cadres en tête. Il ne s'agit plus en soi d'une assemblée générale, mais plus d'un moment de rencontre pour partager avec les deux piliers de l'entreprise coopérative les résultats de la Caisse régionale. La partie informative se termine par deux interventions d'invités. Les personnes présentes dans la salle, nombreuses, n'ont pas d'opportunité de prendre la parole. Un nouveau dispositif a été mis en place depuis : les participants peuvent envoyer des questions par SMS à un numéro de portable qui s'affiche pendant les interventions.

Tableau III-5 - Partie informative de l'assemblée générale de la Caisse régionale LHL (14 mars 2011)

Animation	Directeur de la communication.
Introduction	Président de la Caisse régionale.
Présentation résultats financiers/activités	Film de présentation. Questions/Réponses : directeur de la communication / directeur général de la Caisse régionale Loire-Haute-Loire.
Invité	Président CASA.
Invité	Ministre et Maire du Puy-en-Velay.
Divers	Films pour les administrateurs sortants.

En 2010, EUREA a tenu trois assemblées de secteur et une assemblée plénière, contre un maximum de treize assemblées de secteur dans les années 1970-1980. L'assemblée de secteur à laquelle nous avons pu assister se déroulait à Trelins et couvrait une vaste portion du territoire ligérien de la coopérative, au Nord-Ouest de Saint-Etienne. Le président et le directeur général étaient présents, ainsi que quelques salariés de la coopérative. La parole est majoritairement revenue aux techniciens qui ont présenté le bilan général et les activités de l'organisation. Cependant, contrairement à l'assemblée des caisses locales de Crédit agricole, l'assistance a posé davantage de questions. Ces dernières sont restées très techniques. Le tableau ci-dessous présente les différentes interventions ainsi que leur durée approximative.

Tableau III-6 – EUREA COOP, assemblée du secteur Montbrison, Sury-le-Comtal, Boën, Saint-Germain-Laval, Noirétable, Balbigny, La Tourette, Craponne/ St Pal, Trelins, 10 novembre 2010

Intervention	Durée
Intervention du président : Introduction, Plan stratégique	5'
Intervention du Directeur général (DG): Bilan	32'
Question portant sur Gamm Vert et chiffre d'affaires Échange entre l'adhérent 1 et DG puis avec le président.	25'
Intervention du DG : Suite du Bilan	
Question sur le chiffre d'affaires du GIE Gamm Vert : Adhérent 2 et DG.	
Intervention de DG : Suite du Bilan	
Intervention d'un salarié de la coopérative (1) : présentation de l'activité Ruminants	
Question sur coût : Adhérent 2, réponse du Salarié 1	
Question. Point sur courtage : DG, Adhérent 3 puis Adhérent 2	
Question sur routier : Adhérent 4, débat avec salariés sur livraison.	
Intervention d'un salarié de l'entreprise (2) : présentation de l'activité Engrais et Productions végétales	
Question Bulks / Prix du marché : Adhérent 5 et Salarié 2.	
Question sur les fournisseurs : Adhérent 2 et président puis Adhérents 5 et 6 et Salarié 2	(65-

Question sur la situation de la concurrence : Adhérent 7 et Salarié 2	
Question sur les fluctuations : Adhérents 7 et 3, Salarié 2	
Intervention Salarié 2 : présentation de l'activité Productions végétales	
Questions : Adhérent 8, Salarié 2, puis Adhérent 9 et Salarié 2	
Question sur l'impact sur environnement : Adhérent 5	
Intervention Salarié 2 : présentation de l'activité Productions végétales	
Remarque sur la collecte : Adhérent 10	
Questions sur Semences et recherche : Adhérent 8, Salarié 2, président, Adhérent 11	
Question sur la dématérialisation des documents administratifs : Adhérent 5, Salarié 2, DG, président	
Intervention du président : présentation du nouvel administrateur	

L'assemblée plénière d'EUREA DE 2010 se déroule suivant le schéma des autres coopératives. Une première partie laisse la parole au président pour l'introduction et au directeur général pour la présentation des résultats du groupe. Les résolutions sont votées par les délégués élus lors des assemblées de section, à main levée. La deuxième partie est constituée d'interventions de personnalités invitées, et en particulier un ingénieur de chercheur de l'INRA de Nantes-Angers spécialiste de la PAC. Comme on le constate grâce au tableau récapitulatif suivant, les adhérents n'ont pas la parole.

Tableau III-7 – EUREA COOP, assemblée générale plénière, 9 décembre 2010, Saint-Paulien

Intervention	Durée
Intervention du maire de Saint-Paulien	5'
Intervention du président : introduction	5'
Intervention du président : présentation du rapport moral	15'
Intervention du Directeur général (DG): Rapports d'activité, financier et financier consolidé	20'
Rapport du Commissaire aux comptes	3'
Le président demande si la salle a des questions, la réponse est négative	
	12'

Vote des résolutions	
Intervention de du sénateur de la Haute-Loire	7'
Intervention du directeur de Coop de France Rhône-Alpes-Auvergne	3'
Intervention de Vincent Chatellier, invité, introduit par Jean-Michel Javelle, administrateur	1h50
Intervention du maire de Saint-Paulien au nom de la Chambre d'agriculture de la Haute-Loire	17'
Intervention du Président de la Chambre d'agriculture de la Loire	3'
Intervention du suppléant du député de Haute-Loire	9'
Clôture	

Tout comme EUREA COOP, la Coopérative d'élevage de la Loire organise depuis quelques années seulement trois assemblées de section. Si elles concernent chacune un secteur territorial, leur originalité réside dans le fait que chacune d'entre elles s'adresse plus particulièrement à un type d'éleveurs : nous avons pu assister à l'assemblée générale dédiée à la race Montbéliarde, les deux autres concernaient les races Prim'Hosltein et Charolaise. Ainsi la CEL espère attirer davantage d'éleveurs à chacune de ses assemblées et transmettre des informations utiles et intéressantes pour chaque groupe. Au cours de l'assemblée générale à laquelle nous avons assisté, peu de questions ont été posées. La parole est revenue majoritairement au directeur général et au technicien du secteur, qui ont présenté le bilan et les perspectives d'avenir pour l'activité de la coopérative. La journée s'est poursuivie par un repas servi sur place et la visite d'une exploitation agricole.

Enfin, nous avons assisté à des assemblées générales plénières mais sans avoir pris de notes aussi détaillées sur leur déroulement. Globalement, elles se déroulent de la même manière pour la Coopérative d'élevage que pour les autres partenaires.

Tableau III-8 - CEL, assemblée générale de section Montbéliarde, 17 mars 2010, Marlhès

Intervention	Durée
Intervention du président : introduction	
Intervention du Directeur général (DG) : Rapport d'activité CEL IA, synchronisation des chaleurs (surtout pour les troupeaux allaitants), équilibre entre les grandes races. Rapport illustré par des schémas reprenant les chiffres des années passées.	

Groupes d'insémination (ici, Pilat).	
Intervention du DG: Rapport financier Financement du résultat négatif par les placements financiers ; explication des bilans. Peu de questions orales, pas de questions écrites.	
Intervention du président : politique de gestion coopérative pour réduire les frais.	
Intervention du DG	
Vote des résolutions : Circonscription territoriale (modifications statutaires) : précisions du président, du DG (audit tous les 5 ans sur pertinence circonscription territoriale). Règlement intérieur : secteurs d'IA, administrateurs stagiaires invités au Conseil d'administration. Intervention du DG sur les assemblées qui restent territoriales malgré leur partie informative sur une grande race.	
Intervention du DG : Réflexions du Conseil d'administration Tournée unique toute l'année ? Toujours une offre uniforme sur tout le territoire. Préserver les groupes d'inséminateurs et multimétiers.	
Questions : horaires d'appel en cas de tournée unique.	
Intervention du DG : Présentation technique Planning accouplement laitière et maintenant allaitante. Choix du taureau.	
Intervention d'un technicien de la CEL : Schéma Montbéliarde	
Intervention du président : présentation administrateur stagiaire	
Questions	

L'assemblée générale de section de SODIAAL est un peu particulière car son territoire est très vaste. Depuis la création de cette entité, le centre décisionnel est également plus éloigné, puisqu'il est passé de Vienne dans l'Isère à Paris. Par contre, les éleveurs laitiers conservent une proximité avec l'usine de transformation de Vienne. Nous avons assisté à l'assemblée de 2011, après la crise du lait de 2009, mais également après le rapprochement de SODIAAL et GENERAL MILLS concernant la franchise Yoplait. Le président de la section était présent, épaulé par Jean-Michel Javelle, administrateur régional au niveau national. Le directeur du site de Vienne était aussi présent à la tribune. Quelques questions ont été posées, principalement d'ordre technique. Le président de section a rappelé le fonctionnement de la coopérative. La

majorité du temps de parole a échu au directeur et à Jean-Michel Javelle, qui ont présenté l'activité de la coopérative et des différentes marques du groupe. Comme les autres coopératives, au cours de l'assemblée générale, ce sont principalement des informations techniques et économiques qui sont communiquées.

Tableau III-9 – SODIAAL, assemblée générale de section, 2011, Précieux

Intervention	Durée
Intervention du président : introduction	5'
Intervention du directeur du lycée agricole de Précieux	5'
Présentation de l'activité (Entremont, Collecte)	45'
Débat avec la salle	10'
Intervention de Jean-Michel Javelle sur la stratégie de la coopérative : collecter le lait et assurer la valorisation	5'
Intervention du président sur le rôle de la coopérative et l'engagement	5'
Intervention du Directeur général Sodiaal-Vienne (DG) : « penser chiffre d'affaires »	5'
Intervention de Jean-Michel Javelle : modèle français, modèle coopératif, animation des marques	5'
Intervention du DG : présentation collecte	7'
Question	3'
Intervention du DG : présentation production	6'
Intervention de Jean-Michel Javelle : présentation de l'activité de Candia	18'
Intervention du président de section : présentation de Nutribio	2'
Intervention du DG : présentation de Yoplait	3'
Intervention de Jean-Michel Javelle : rapprochement Yoplait/General Mills	15'
Questions	5'
Intervention du DG : présentation des résultats de la coopérative	7'
Intervention de Jean-Michel Javelle : présentation des résultats du groupe SODIAAL	23'
Intervention du Président de section : présentation de la loi de modernisation agricole	5'

Résolutions : vote à main levée	10'
Clôture	5'

Loin de nous l'idée de critiquer la tendance économique que l'on recense dans la majorité des assemblées générales. Ces informations sont nécessaires et il est important d'en discuter avec les adhérents. Cependant, on peut déplorer que les dirigeants mettent peu l'accent sur les valeurs de la coopérative ou lancent de véritables débats sur les stratégies possibles. Seules les interventions extérieures lors des assemblées plénières permettent d'ouvrir l'horizon en apportant de nouveaux éclairages sur des questions d'actualité pour les adhérents. Il serait d'ailleurs intéressant de fournir davantage de documentation aux adhérents sur ces présentations, voire d'en faire l'objet d'un compte-rendu à destination de l'ensemble du sociétariat. Quelques pistes d'amélioration des assemblées générales sont présentées dans la partie suivante.

2. Propositions d'amélioration du fonctionnement des assemblées générales

Nous venons de le constater, les assemblées générales, moment-clé dans la vie démocratique des coopératives, transmettent essentiellement des informations de nature économique. Le temps dédié aux questions est relativement réduit et le vote des résolutions se passe la plupart du temps sans heurts. Or, gardant en tête l'idée que la loyauté et la participation restent des éléments de stabilité importants pour les coopératives, nous proposons les pistes suivantes afin de tenter de renforcer l'implication des membres lors des assemblées générales.

Nous nous concentrons ici sur l'assemblée générale comme temps fort de la vie coopérative. Le tableau suivant rend compte des différentes pistes que nous avons pu rencontrer dans la littérature ou que la fréquentation des assemblées nous a inspirées. Trois moments sont définis : avant, pendant et après la tenue de l'assemblée générale.

Avant l'assemblée, il s'agit de s'accorder sur l'objectif que l'on assigne à ce moment afin de produire les documents nécessaires à destination des administrateurs, des cadres et des adhérents. L'idée principale ici est de préparer les parties prenantes en vue d'améliorer la participation. Lafleur *et alii* insiste sur la diffusion des informations « par l'entremise de journal interne, de site internet ou de réunions d'informations. A ces pratiques de diffusion, des pratiques de transparence où la direction démontrait une ouverture envers l'ensemble des

membres de la coopérative »⁴⁰⁹. Un dossier préparatoire pourrait être envoyé aux adhérents en même temps que l'invitation à l'assemblée générale pour présenter l'ordre du jour, les données financières et les résolutions. Les documents et les informations devraient satisfaire la demande de connaissance des membres et peut-être éveiller leur curiosité. A la diffusion des informations s'ajoute une bonne pratique reliée à la représentativité du conseil d'administration « faisa[nt] en sorte que l'ensemble des catégories de membres, [...] l'ensemble des secteurs géographiques étaient représentés par un administrateur au sein du Conseil d'administration »⁴¹⁰. Enfin, « des activités de consultation auprès de l'ensemble des membres, tels sondage interne, réunions d'informations et autres témoignaient de pratiques de participation élargie au sein de certaines coopératives »⁴¹¹.

La préparation des assemblées de section est également l'occasion de réfléchir sur le nombre d'assemblées à organiser. Les adhérents partagent un même territoire qui se matérialise principalement au moment de l'assemblée générale. Plus le territoire est restreint, plus les adhérents partageront des caractéristiques communes. Au contraire, plus l'assemblée de secteur couvre un territoire étendu, plus les problématiques seront différentes, moins les adhérents se connaîtront et partageront de choses. Dans le même esprit, pour renforcer la cohésion du groupe – celui, restreint, de l'assemblée de secteur, mais aussi celui – beaucoup plus large – de l'assemblée plénière – il pourrait être intéressant de présenter aux membres, non seulement les résultats de leur entreprise, mais aussi des spécificités de leur secteur. Il s'agirait alors d'une présentation qui serait plus concrète pour les membres d'un secteur et permettrait peut-être à terme de maintenir un lien d'appartenance entre les membres, le territoire et l'entreprise. Enfin, pour améliorer la connaissance générale des différents secteurs, on pourrait imaginer une présentation de certains ou de tous au cours de l'assemblée générale. Il nous semble que cela contribuerait à mieux expliquer les problématiques rencontrées par les entreprises, notamment les contraintes géographiques.

⁴⁰⁹ LAFLEUR Michel, LOPEZ HERNANDEZ Carlos et DION Bastien, « La stratégie de la coopérative basée sur son identité : la théorie des défis coopératifs. », *Unircoop*, 2004, n° 2(1), pp. 34-54, http://www.unircoop.org/uniRcoop/files/seminaires/conferences/michel_lafleur2004%284%29.pdf, (le 7 février 2013), p. 10.

⁴¹⁰ Ibid.

⁴¹¹ Ibid.

Tableau III-10 – Avant l’assemblée générale, définir un objectif et stimuler la participation et la réactivité des adhérents

<p>Définir l’objectif de l’assemblée générale</p> <p>Pour l’entreprise coopérative</p> <p>Pour les membres</p>	<p>Qui est invité à l’assemblée générale du groupe ? Qui vient ? L’objectif est-il de faire venir plus de monde à l’assemblée générale du groupe ? À l’assemblée générale du secteur ? Dans quel but ?</p> <p>Rencontrer les autres membres, partager des informations (lien social) Obtenir des informations sur l’entreprise coopérative. Participer à la prise de décision. Se présenter à un poste d’administrateur.</p> <p>Pourquoi le membre ne vient-il pas ?</p>
<p>Travailler en amont de l’assemblée générale</p> <p>Stimuler participation et réactivité</p>	<p>Définir le nombre d’assemblées de section. Invitation avec ordre du jour. Pouvoir. Coupon à renvoyer pour l’invitation et/ou le pouvoir avec possibilité de questions écrites.</p> <p>Communication sur les postes d’administrateurs à pourvoir. Rappel des procédures à suivre.</p> <p>Document de présentation de l’assemblée générale Ordre du jour, mot du président pour présenter l’enjeu de l’AG (résumé du rapport moral possible), présentation des résolutions et de leur but, présentation des candidatures pour les postes d’administrateurs. Possible présentation du conseil d’administration avec rappel des possibilités de contacter un administrateur pour poser des questions lors des AG.</p>
<p>Canaux de communication</p>	<p>Par invitation personnelle adressée au sociétaire, avec l’ordre du jour et le dossier préparatoire. Rappel de l’adresse internet pour consulter les informations, poser des questions, (transmettre un pouvoir ?).</p> <p>Par l’agence : rappel de la date de l’assemblée générale.</p> <p>Par le site internet de la Caisse régionale, espace sociétaires. La création d’un espace dédié aux sociétaires permet de transmettre des informations spécifiques afin de préparer l’assemblée générale. la Fédération nationale des Caisses d’épargne a lancé un site de ce type, comportant des ressources sur le rôle des administrateurs et des sociétaires. Le sociétaire a également accès à des informations concernant sa caisse locale (administrateurs, date de l’assemblée générale). « Une enquête souligne que les sociétaires venant aux assemblées générales se sentent mieux informés et qu’ils sont plus</p>

	<p>nombreux à se déclarer prêts à s'investir dans la vie de leur caisse locale (52% en 2003 contre 42% en 2001) »⁴¹².</p> <p>Par communication dans les médias traditionnels : journaux, radios locales, affichage, bouche à oreille.</p>
--	--

Pendant l'assemblée, moment où la participation s'exprime, nous suggérons une meilleure présentation des projets mis en œuvre ou soutenus par la coopérative au cours de l'année écoulée et ce à tous les niveaux territoriaux qu'elle couvre, c'est-à-dire local et régional. Cette proposition s'ajoute à ce qui existe déjà, notamment les interventions d'invités extérieurs qui ouvrent de nouveaux horizons pour les adhérents. Enfin, le président pourrait insister sur les actions menées conjointement avec d'autres coopératives, ou sur la valorisation d'initiatives coopératives dans le département. La proximité est une valeur récurrente du mouvement coopératif. Elle peut s'exprimer dans le rapport avec les adhérents mais aussi dans les liens entretenus avec les autres coopératives et, plus largement, les acteurs du territoire. Outre des invités de prestige pour les assemblées plénières, on pourrait envisager l'idée d'inviter des représentants d'entreprises locales ou de collectivités territoriales, deux possibilités parmi d'autres, afin de construire une proximité entre la coopérative, ses adhérents et les acteurs extérieurs, proximité fondée sur des projets locaux. L'assemblée générale est un moment privilégié pour montrer des actions concrètes confortant la valeur des principes coopératifs.

En résumé, l'assemblée générale pourrait suivre le schéma suivant. Tout d'abord, procéder à la contextualisation de ses activités en présentant la situation du secteur d'activité de la coopérative et l'évolution des politiques publiques en rapport. Dans un deuxième temps, les dirigeants pourraient expliquer la stratégie élaborée en réaction à leur environnement. Enfin, la présentation de projets montrerait l'application de cette stratégie de manière plus opérationnelle.

Tableau III-11 – Pendant l'assemblée générale, garantir la compréhension des informations transmises

Pendant l'assemblée générale	<p>Contextualisation</p> <p>Dans un dossier remis préalablement à l'assemblée, on pourrait retrouver des informations qui ne seraient pas forcément présentées au cours de l'AG : présence géographique de l'entreprise, situation des bureaux, usines, magasins... Présentation de l'environnement de la coopérative. Présentation de l'équipe de direction, des métiers des salariés, du conseil d'administration, des administrateurs...</p>
-------------------------------------	--

⁴¹² PFLIMLIN, *op. cit.*, p. 14.

	<p>Conceptualisation Rappeler les objectifs de l'entreprise sur le court, moyen, long terme. Présenter la stratégie de la coopérative pour répondre à son environnement.</p> <p>Opérationnalisation Actions concrètes menées et résultats. Mettre en valeur les initiatives innovantes, des actions des adhérents... Exemples parmi les adhérents-sociétaires : comment ils utilisent les services de la coopérative et les conséquences sur leurs activités.</p> <p>Répartition des activités dans le chiffre d'affaire global de l'entreprise. Cela permet aussi de mentionner les adhérents-sociétaires, car, même s'ils sont destinataires de la présentation ou du document, on leur parle assez peu d'eux-mêmes. Il faudrait qu'ils puissent s'identifier en tant que groupe pour garder l'identification à la coopérative.</p> <p>Présenter des initiatives, des partenariats, qui illustrent les principes coopératifs.</p> <p>Présentation du conseil d'administration, des administrateurs, de l'équipe de direction et des salariés, des missions de chacun. Tout cela permet une meilleure connaissance des uns et des autres, en justifiant l'utilité de l'entreprise pour apporter des compétences au service des adhérents-sociétaires.</p> <p>Si des questions écrites ont été posées, réserver un moment pendant l'AG pour y répondre.</p> <p>Présentation des projets pour l'année à venir.</p> <p>Vote des résolutions Tenter de nouvelles façons de procéder au vote des résolutions, par exemple par internet⁴¹³.</p>
Critères d'évaluation	<p>Lisibilité des différents rapports (du conseil d'administration, d'activité, des commissaires aux comptes).</p> <p>Temps destiné aux questions.</p> <p>Modalités des votes : secret ou main levée ?</p> <p>Présentation des candidatures au poste d'administrateur avant l'assemblée générale. Un minimum de deux candidatures par vote favoriserait l'exercice de la démocratie.</p>

⁴¹³ Ibid.

L'expérimentation du vote dématérialisé a été tentée par la CAMIF en 2005, accompagnant le lancement du site internet www.camif.coop, consacré à la vie coopérative de l'entreprise. Le site internet n'existe plus. « 12% des sociétaires se sont exprimés à travers ce vote électronique, permettant à la CAMIF d'accroître de 10% son taux de participation ».

Après l'assemblée générale, les dirigeants devraient prendre le temps de consolider le travail engagé pendant leur rencontre avec les adhérents. Ainsi, a minima, un compte-rendu de l'assemblée générale, qui ne serait pas le procès-verbal, pourrait être envoyé soit à l'ensemble des adhérents, soit aux adhérents présents physiquement ou par pouvoir. Dans ce dernier cas, une marque de reconnaissance liée à leur participation semble importante.

Tableau III-12 - Pistes de réflexion pour encourager la participation lors des assemblées générales plénières ou de section

Travailler en aval	<p>Compte-rendu de l'AG dans le journal interne ou autre document. À destination des adhérents-sociétaires mais aussi peut-être des salariés, toujours pour favoriser une meilleure interconnaissance.</p> <p>Rappel des possibilités pour contacter les administrateurs ou pour trouver des informations sur l'entreprise : site internet par exemple.</p> <p>Rappel des projets locaux. Liste/réseau des institutions : identification des acteurs. Cartographie des ressources. Avec différents niveaux de lecture ? (par exemple, un accès pour les agriculteurs, avec les offres de formation, les moyens de les obtenir. Un accès pour les sociétaires, avec accès aux projets financés... Accès pour les salariés, avec formation en ligne pour présenter l'entreprise, finalités, projet,...).</p> <p>Organiser d'autres réunions, de dimensions plus réduites, en impliquant davantage les caisses locales.</p> <p>Valoriser les expériences des administrateurs : généraliser la présentation des parcours. Montrer l'exemple, donner envie de s'engager...⁴¹⁴</p>
Critères d'évaluation	<p>Étude sur la participation, les conséquences des décisions prises,...</p> <p>Quelle compréhension des informations transmises pendant l'AG par les membres ?</p> <p>Quelles informations retenues par les membres ?</p> <p>Quelle insertion du nouvel administrateur ?</p>

L'amélioration du fonctionnement des assemblées générales passe par une meilleure participation, à la fois quantitative et qualitative, des adhérents. Afin d'atteindre cet objectif, la coopérative dispose de différents moyens. Le principal reste cependant l'amélioration de la communication sur les opportunités de participation. Communiquer non seulement sur les postes ouverts à l'élection, mais aussi sur la procédure à respecter pour candidater, enfin sur les

⁴¹⁴ Ibid., p. 18.

missions dévolues aux sociétaires et aux administrateurs. Susciter la participation aux assemblées générales semble le moyen le plus efficace pour garantir la loyauté des membres des coopératives. Lafleur *et alii* concluent : « Au niveau des résultats stratégiques, ces différentes bonnes pratiques ont mené, pour la coopérative, à mieux connaître sa vision d'organisation et à développer une meilleure capacité à prendre de bonnes décisions éclairées. Ainsi, chez les coopératives étudiées, lorsqu'il existait des pratiques d'information auprès des membres, de transparence et de représentativité, la coopérative avait ainsi développé des atouts uniques pour bien savoir ce pourquoi elle existe et, par conséquent, prendre de bonnes décisions. Pour le membre, ces pratiques augmentent son sentiment d'appartenance, on le consulte et il a l'espace pour suivre et décider du futur de sa coopérative. Du même coup, il se dit plus enclin à s'impliquer au sein de sa coopérative »⁴¹⁵.

D. Un projet coopératif pour les réunir tous, et ensemble penser la valorisation du patrimoine agricole

Nous avons établi précédemment que la loyauté des adhérents était essentielle pour l'activité des coopératives agricoles. La loyauté peut être soutenue par les opportunités de participation offertes par les coopératives à leurs membres. Or, elles restent limitées. Nous proposons ici de diversifier les opportunités proposées aux adhérents, en incluant notamment une dimension patrimoniale aux projets de développement soutenus par les coopératives. Ces dernières sont déjà à la tête d'un patrimoine important qu'il reste à valoriser. Les actions de valorisation du patrimoine peuvent parfaitement s'intégrer aux activités de la coopérative et l'on pense notamment ici aux actions d'éducation et de formation qui font partie de leurs missions premières. Enfin, ces projets de valorisation prendraient davantage de sens en faisant partie d'une démarche collective menée par toutes les organisations agricoles et leurs partenaires.

1. Envisager la valorisation du patrimoine coopératif

La définition du terme « patrimoine » est simple : il s'agit des biens que nous transmettent nos aînés et que nous conservons en vue de les confier à nos enfants. Cette

⁴¹⁵ LAFLEUR *et alii*, *op. cit.*, p. 10.

définition a pris différentes formes au cours du temps, et s'est également beaucoup élargie. En effet, les premières mesures de protection concernant des objets ou bâtiments matériels, qui acquièrent le statut de patrimoine de par leur intérêt architectural et historique. Peu à peu, la notion de patrimoine s'étend, d'abord aux sites et paysages remarquables, ensuite à ce qu'on appelle petit patrimoine et, enfin, au patrimoine immatériel. Aujourd'hui, une institution comme le Conseil de l'Europe émet une recommandation relative à la pédagogie du patrimoine en définissant ainsi ce terme : « Toute trace matérielle et immatérielle de l'œuvre humaine et toute trace combinée de l'homme et de la nature »⁴¹⁶.

Les protections prises pour assurer la conservation des pratiques, monuments ou objets varient alors en fonction du type de patrimoine. On peut distinguer un patrimoine monumental, qui suscite l'adhésion de tous par leur grandeur, leur beauté ou la valeur historique qu'on leur accorde, d'un patrimoine plus proche des communautés, un petit patrimoine traditionnel et de proximité. Ce dernier trouve son intérêt dans les histoires locales qu'il raconte, est souvent associé à l'authenticité d'un lieu, fédère une communauté autour d'une histoire qui lui est propre. André Chastel, inspirateur de l'Inventaire général, avait ces mots pour définir le patrimoine : « Dans notre société, le patrimoine se reconnaît au fait que sa perte constitue un sacrifice et que sa conservation suppose des sacrifices »⁴¹⁷.

a) Identifier et questionner le patrimoine coopératif

Les coopératives agricoles sont à la tête d'un patrimoine matériel et immatériel conséquent. Nous ne nous sommes pas attelés à un recensement du patrimoine matériel constitué des sites de production et de stockage qui sont des traces des évolutions des coopératives. Par extension, les exploitations agricoles des adhérents sont également un patrimoine important. Ces différents éléments rejoignent la définition du patrimoine donné en préambule : les coopératives sont créées non seulement pour améliorer les conditions de vie des adhérents actuels mais aussi celles de leurs successeurs. Les valeurs et principes, autant que les outils, font partie de ce patrimoine coopératif. Les archives en constituent une partie non négligeable.

⁴¹⁶ Recommandation du Conseil de l'Europe relative à la pédagogie du patrimoine, 1998, in *Mémoire et citoyenneté : de l'espace au projet*, p. 19.

⁴¹⁷ CHASTEL, André, in BENSARD Eva et FLOUQUET Sophie, *Notre patrimoine de proximité, un héritage à reconquérir*, Paris, Le Cherche Midi, Dexia Editions, 2004, p. 15.

Les archives produites par les entreprises coopératives sont une richesse pour documenter leur histoire et leurs valeurs. Ainsi comme le rappelle la déclaration québécoise sur les archives : « Les archives, ensemble de documents créés dans le cours quotidien des activités et sources de mémoire, d'information et d'action, jouent un rôle essentiel dans le développement de la société. Patrimoine unique, précieux et irremplaçable, transmis de génération en génération, les archives servent à la transparence administrative, concourent à la constitution de l'identité collective et permettent l'accroissement des connaissances »⁴¹⁸.

L'étude des archives est un phénomène assez récent pour les entreprises, mais elles sont nombreuses à s'engager dans une amélioration des conditions de conservation, de classement et d'accès de leurs fonds. La conservation améliore le fonctionnement de l'entreprise et concourt à bâtir une mémoire d'entreprise. Les archives produites par l'entreprise permettent d'identifier ses richesses immatérielles et culturelles : son savoir-faire technique mais aussi les procédures mises en œuvre, les décisions prises, les capacités d'innovation ou encore les spécificités liées aux statuts. Leur valorisation peut avoir des conséquences sur l'image de la marque, sur les salariés et les clients grâce à l'utilisation de l'histoire de l'entreprise. En effet, l'intérêt général pour l'histoire et les patrimoines va croissant parmi nos contemporains.

Comment étudier les archives ? Dans un premier temps, tout est affaire de classement et d'identification. Il s'agit de savoir ce que l'entreprise produit comme archives, ce qui relève de la conservation obligatoire ou non, ce que les générations précédentes ont voulu écrire et conserver. Cette première étape amène une nouvelle question : dans quels buts ont été réalisés ces documents ? Ainsi, par exemple, l'évolution de la tenue des comptes peut être une conséquence de décisions étatiques (avec la création de la Comptabilité nationale) mais elle peut aussi révéler la volonté de l'entreprise d'améliorer ses performances ou son fonctionnement par un suivi régulier et normalisé. C'est aussi en utilisant cette question que nous avons interrogé les procès-verbaux des assemblées générales.

Nous avons consigné dans le tableau suivant le traitement des archives que les entreprises coopératives peuvent envisager pour répondre à deux questions dont les réponses pourraient intéresser les adhérents et la société en général. La première question interroge le rôle des coopératives dans le développement économique des sociétaires, des populations et des territoires. La seconde revient sur l'identification des valeurs coopératives, apportant un éclairage complémentaire sur les travaux que nous avons présentés.

⁴¹⁸ Déclaration québécoise sur les archives, *Notre mémoire et nos droits*, mai 2006.

Tableau III-13 – Possible traitement des données recueillies dans les archives des entreprises

Questions	Indicateurs	Données	Traitement
Développement économique des sociétaires, des populations et des territoires	Croissance économique des territoires	Bilan Toutes les catégories dans le bilan.	Évolution historique de la comptabilité professionnalisation de l'entreprise, ce qui est mis en avant ou pas Traitement cartographique Évolution historique du chiffre d'affaires, dynamisme comparé entre les entreprises, entre les antennes locales
		Croissance territoriale Nom des caisses locales, implantation, date, circonscriptions territoriales si possible	Traitement cartographique Évolution des implantations des entreprises, des antennes locales et des circonscriptions territoriales
		Croissance externe Filiales, prise de capital, rachat d'entreprises ; Nom de la filiale, date de création/rachat, type d'activité, circonscription territoriale, type de communication par rapport aux adhérents-sociétaires.	Traitement cartographique Histoire écrite
		Fédérations Entrée dans des fédérations ou rachat externe	Histoire écrite
	Degré d'influence	Nombre de sociétaires	Traitement cartographique et historique localisation et nombre
		Nombre de clients	
	Développement social et culturel	Soutien (financier ou autre) du développement Soutien à des associations, entreprises locales, sport, etc. Soutien à des manifestations : festivals, etc. Nom, date, localisation, montant, durée, cause	Traitement cartographique possible sur localisation des aides et intensité. Histoire écrite
		Distinctions reçues par la coopérative	Histoire écrite

		Prix gagnés : catégories, par rapport à qui... Permet amélioration de la visibilité par d'autres segments de la société	
Valeurs de la coopération	Démocratie	Quorum requis pour AG	Histoire linéaire pour chaque (données excel, tableaux possibles pour traitement). Comparatif entre les entreprises. Degré de coopération. Carto comparative possible sur les communes de l'échantillon.
		Nombre de proxys accordés au Président / à un administrateur / à un sociétaire	
		Nombre de propositions acceptées / refusées	
		Usage du bulletin secret	
		Structuration du débat (Q/R, monologues...)	
	Compréhension / Appropriation de l'entreprise par les sociétaires	Profil socio-économique des adhérents-sociétaires	Données tableaux.
	Formation (Développement social et culturel)	Ratio Participants aux AG/Nombre de sociétaires	Données tableaux. Carto comparative sur l'échantillon. Linéaire.
		Entreprises financées sur le territoire	
		Actions menées sur le territoire // Utilisation autre des bénéfices	

Ce tableau résulte de nos premières investigations dans les archives des entreprises coopératives et concerne majoritairement des informations que l'on peut trouver dans les procès-verbaux des assemblées générales. Cette étude préliminaire bénéficierait d'un traitement raisonné des archives dans leur globalité afin de développer la connaissance. Parallèlement au travail de recherche sur les archives, et comme nous l'avons fait au cours de cette étude, il semblerait intéressant d'engager un vaste travail de collecte de la mémoire, non seulement des dirigeants mais également des salariés et des adhérents. Les enquêtes d'opinion réalisées auprès des clients et des salariés peuvent d'ailleurs constituer une base de travail.

b) Valoriser le patrimoine coopératif : pistes de réflexion

L'histoire des coopératives agricoles a déjà fait l'objet d'actions de valorisation, notamment à travers l'édition de « beaux livres », généralement à l'occasion d'anniversaires. C'est le cas par exemple pour le Crédit agricole⁴¹⁹, et plus particulièrement pour la Caisse régionale d'Île-de-France⁴²⁰. Ces publications ont le mérite de retracer l'histoire de l'institution avec une belle documentation iconographique tout en contextualisant l'histoire particulière en apportant des éléments d'histoire générale. Nous n'avons par contre pas connaissance d'une initiative reprenant l'histoire de plusieurs coopératives sur un même département, comme ce qui vient d'être présenté à travers ce travail. L'édition d'un tel recueil d'histoire pourrait intéresser non seulement les agriculteurs et les salariés des coopératives concernées, mais également le grand public, si l'on considère l'engouement populaire pour l'histoire. De plus, cette histoire concerne directement de nombreuses personnes dans le département. Bien évidemment, un livre par coopérative pourrait être édité, mais contreviendrait à l'idée de mutualisation des moyens de communication que nous préconisons. Enfin, un travail de documentation iconographique serait à mener afin de rendre le volume plus attrayant. Cette exigence va de pair avec celle d'un travail sur le graphisme d'un tel objet, nécessairement soigné.

D'autres exemples de valorisation sont à chercher dans d'autres entreprises, bancaires, comme la Société Générale, agroalimentaires, comme Lactalis, ou bien éloignées comme Saint-Gobain. La Société Générale a créé un Service d'archives historiques en 1994. Le service a une mission de collecte, à la fois des données historiques, des archives courantes ou des documents sur tout support se rapportant à la banque (meubles révélateurs des techniques de travail, photographies...). En 2009 débute un nouveau projet, celui d'entamer une collecte de témoignages oraux. Cette campagne est considérée comme nécessaire au vu du changement de génération et des évolutions des métiers de la banque. Parallèlement au service des archives, une Mission Histoire a été mise en place en 2006 pour préparer l'anniversaire des 150 ans du groupe. Elle est composée de collaborateurs de la banque et d'historiens universitaires et supervise les travaux de recherche menés grâce aux fonds historiques. Les connaissances produites sont utilisées de diverses façons : elles alimentent une rubrique « Mémoires » dans le journal interne, une rubrique mensuelle sur l'Intranet, des questionnaires, et des expositions

⁴¹⁹ BOSSÉNO, Christian, GUESLIN, André, *op. cit.*.

⁴²⁰ BORDERIE, Alain, 1902-2002, *D'un siècle à l'autre, Crédit agricole d'Île-de-France*, Paris, Le Cherche Midi, 2002.

dans les agences (histoire locale, au moment des déménagements), ou au siège (exposition sur les liens entre la Société générale et le rugby au moment de la Coupe du Monde 2007). Enfin, le service communique sur ses actions en diffusant des brèves au sein du Groupe.

L'entreprise de collecte et transformation laitière Lactalis a été à l'origine de la création du musée du lait à Laval, baptisé Lactopôle. Davantage qu'un musée d'entreprise, il s'agit d'un espace consacré à la production laitière. Cependant, le musée porte le nom du fondateur de l'entreprise, André Besnier, et présente, entre autres choses, le parcours du groupe. Les collections du musée, enfin, sont riches d'objets issus de l'entreprise. Lactalis utilise également son site internet pour présenter les principales étapes de son histoire⁴²¹. Enfin, le musée fait partie des lieux d'intérêt mis en avant par l'Office du tourisme de la Mayenne⁴²².

L'entreprise Saint-Gobain a mis en place une gestion spécifique de ses archives partir des années 1970 à la suite de la fusion entre Saint-Gobain et Pont-à-Mousson. Didier Bondue⁴²³ en récapitule les différentes étapes. L'importance des fonds, en quantité comme en intérêt pour l'histoire économique et sociale, a motivé la création d'un service puis d'un site dédié. La mission du Service des archives est d'abord de gérer la collecte des documents d'archives, l'inventaire des données, et l'ouverture des fonds historiques aux chercheurs. Les bénéfices pour l'entreprise sont d'une part une gestion raisonnée des données produites par l'entreprise au jour le jour, entraînant généralement une réduction des coûts, une meilleure connaissance interne des processus et de l'histoire, ce qui peut contribuer à l'émergence d'une identité commune forte, et enfin une reconnaissance externe avec une connaissance historique de l'entreprise et de ses apports à la société. Concrètement, les connaissances sont utilisées dans la publication d'ouvrages, l'organisation de colloques ou d'expositions. La connaissance historique, architecturale et technique, de Saint-Gobain est utilisée par l'entreprise elle-même mais aussi par d'autres acteurs, touristiques comme l'office du tourisme de Seine St-Denis⁴²⁴ ou d'associations⁴²⁵ souhaitant transmettre leur intérêt patrimonial pour la Compagnie.

Nombreuses sont les entreprises qui entreprennent des actions de valorisation de leur savoir-faire ou de leurs bâtiments, soit en présentant uniquement leur production, à un grand

⁴²¹ <http://www.lactalis.fr/francais/groupe/historique.htm> (page consultée le 12 avril 2013).

⁴²² <http://www.tourisme-mayenne.com/lactopole.i.html?SectionId=1039> (page consultée le 12 avril 2013).

⁴²³ BONDUE, Didier, « Saint-Gobain archives, Un patrimoine valorisé, une plus-value pour l'entreprise. », in Fillieux, V., *Les archives d'entreprises : entre gestion patrimoniale et veille technologique*, Academia, Bruylant, 2007, pp. 101-114.

⁴²⁴ http://www.tourisme93.com/document.php?pagendx=84&engine_zoom=PcuIDFC930001359 (page consultée le 12 avril 2013).

⁴²⁵ Web-radio consacrant une émission à l'usine Saint-Gobain située entre Laon et Soissons. <http://www.histoire-et-patrimoine.org/spip.php?article30> (page consultée le 12 avril 2013).

public (Cailler⁴²⁶), ou à un public restreint (Fromagerie Guillauteau à Pélussin⁴²⁷, avec une visite de l'entreprise), soit en s'inscrivant dans une démarche plus large (l'Alimentarium, musée de l'alimentation soutenu par Nestlé, à Vevey en Suisse⁴²⁸).

Nous avons choisi ces trois exemples parmi tant d'autres car ils illustrent des initiatives que les coopératives partenaires peuvent envisager de mettre en place. Les projets s'appuient sur une exploitation des fonds disponibles, avec la création d'un service d'archives dédié à cette mission. Le rayonnement de l'entreprise gagne en puissance dans plusieurs secteurs grâce au développement de son image de marque appuyée par une volonté de recherche : auprès des partenaires, des clients mais aussi des chercheurs qui peuvent profiter de la richesse des fonds mis à leur disposition. L'utilisation du patrimoine constitue un autre moyen de développer la communication de l'entreprise, en utilisant d'autres canaux et d'autres arguments que ceux relatifs à son activité économique.

2. Un projet agricole en synergie.

Les coopératives autant que les agriculteurs n'évoluent pas sur les marchés ou sur leur territoire sans confrontation avec d'autres acteurs. Comme nous venons de le voir, l'histoire des coopératives autant que celle des agriculteurs est avant tout une histoire collective. Nous aborderons donc ici la question de la construction d'un projet agricole dont certaines dimensions pourraient être communes aux coopératives d'un même territoire.

Travailler en synergie, c'est d'abord s'intéresser à toutes les parties prenantes de la coopérative, sans oublier les salariés et les clients. L'éducation et la formation, deux missions fondamentales des coopératives, peuvent également faire l'objet d'une mutualisation des ressources et des moyens. Enfin, divers projets de valorisation du patrimoine coopératif peuvent être envisagés dans le cadre d'un partenariat entre les organisations. Grâce aux actions menées en amont, l'identité des coopératives est mieux documentée, permettant d'envisager de nouvelles pistes autant du côté de la relation salariés-clients que sociétaires-administrateurs.

⁴²⁶ <http://www.cailler.ch/maison-cailler/visitez-nous/heures-douverture/> (page consultée le 12 avril 2013).

⁴²⁷ <http://www.pavedaffinois.com/fromages/Historique-32.html> (page consultée le 12 avril 2013)

⁴²⁸ <http://www.alimentarium.ch/fr/accueil.html> (page consultée le 12 avril 2013)

b) Proposer de nouvelles voies aux salariés et aux clients

Dans ses travaux de recherche, Daniel Côté constate la crise identitaire traversée par les coopératives. Cependant, les conditions sont selon lui réunies pour proposer un nouveau paradigme coopératif, reposant sur la « capacité des organisations coopératives à faire face aux défis des organisations contemporaines »⁴²⁹. Le défi principal est celui de la relation client dans un contexte dans lequel la distinction coopérative a moins d'impact. En effet, les règles coopératives sont moins appliquées alors que les règles du marché économique concurrentiel le sont davantage. Comment le statut coopératif peut-il alors gagner une nouvelle légitimité aux yeux des salariés et des clients ?

Pour Michel Lafleur *et alii*, la relation d'usage entre la coopérative et ses clients reste l'une des caractéristiques majeures de ce type d'organisation. Elle est même l'un des fondements de la différenciation entre une coopérative et une société capitaliste, non seulement en termes stratégiques mais également en termes de finalités. Ils le rappellent ainsi : « Toute la dynamique de gestion des coopératives vise à maximiser la relation d'usage ou les avantages coopératifs de ses membres. Cette particularité de l'identité coopérative sert aussi de guide de développement, un développement centré sur les besoins des membres dans un secteur précis »⁴³⁰. Comment mettre en œuvre cette spécificité ?

Selon Daniel Côté, la coopérative peut se servir de ses valeurs et de son identité dans le cadre d'une nouvelle démarche stratégique, la gestion orientée client. Son but est de susciter un sentiment de loyauté parmi les clients, mais aussi parmi les salariés, afin de les fidéliser. Les fondements de la loyauté et de l'identité coopérative sont suffisamment proches pour envisager une telle politique dans les coopératives bancaires notamment⁴³¹. Dans ce nouveau paradigme coopératif, la loyauté n'est plus une donnée préalable à la constitution de l'organisation, mais un sentiment que la coopérative doit susciter parmi ses clients et sociétaires. Daniel Côté insiste également sur le fait que la gestion orientée clients repose sur la confiance et la croyance dans les personnes, dans leurs aptitudes et leurs potentiels, leurs capacités d'apprentissage. Ces idées s'incarnent dans un nouveau cadre, guidé par la quête de sens et de légitimité. Les managers doivent être incités à intégrer dans leur stratégie l'identité coopérative définie par

⁴²⁹ CÔTÉ, Daniel, « Le mode d'organisation coopérative au XXI^e siècle : un nouveau paradigme coopératif face à la crise », *Revue internationale de projectique*, De Boeck Université, 2009/2, n°2, p. 61.

⁴³⁰ LAFLEUR *et alii*, *op. cit.*, p. 7.

⁴³¹ Les travaux de Daniel Côté portent principalement sur les Caisses Desjardins, coopérative bancaire fondée au Québec.

l'organisation. Les raisons idéologiques ne sont pas suffisantes : il faut prouver aux managers, aux salariés et aux clients que la loyauté débouche sur une amélioration de la performance.

Le même constat est valable pour les mutuelles selon les travaux de Franck Giraud⁴³². Lui aussi insiste sur l'importance nouvelle à accorder aux valeurs coopératives dans la stratégie des entreprises mutualistes. Fondées sur une certaine conception de l'homme et des rapports humains, elles se transmettent d'une génération à l'autre par héritage. Dans le même temps, la forme de l'organisation évolue en fonction de son environnement économique. Selon Franck Giraud, les mutuelles se sont professionnalisées comme les autres entreprises. Cela s'est traduit par une salarisation de l'organisation, entraînant alors une division des rôles entre les élus et bénévoles d'une part, et les employés salariés d'autre part. Deux tendances dans un environnement capitaliste et concurrentiel qui poussent les mutuelles à imiter les entreprises capitalistes posant alors la question de la banalisation du modèle.

L'enjeu actuel de cette situation concurrentielle est alors la fidélisation des clients. La mise en place d'une gestion orientée clients répond à un besoin d'évolution de la structure mutualiste vers davantage de décentralisation et d'autonomie des salariés et à une tendance globale de personnalisation des offres proposées. Daniel Côté reprend l'analyse de Peter Drucker⁴³³ : dans une société de l'information, la ressource-clé est la connaissance. L'application des principes de la GOC implique la participation de tous les services de l'entreprise, au-delà du service Marketing et Communication. Un diagnostic peut être réalisé, en questionnant non seulement les dirigeants mais aussi les salariés et les clients, via notamment des questionnaires de satisfaction. Enfin, de petits groupes de sociétaires peuvent être choisis pour bénéficier d'une action plus poussée d'éducation. Pour augmenter leurs connaissances, les entreprises doivent conserver un salariat stable, qui développe ses compétences. L'organisation encourage cette évolution en s'engageant dans un processus de décentralisation accordant davantage de responsabilités aux salariés. L'entreprise va gérer plutôt que commander. Ce processus permet de gagner la loyauté des salariés – travailleurs du savoir et experts – et les inciter à rester. Cette stratégie possède ses avantages concurrentiels : la créativité humaine et l'initiative individuelle. Du côté des dirigeants, il s'agit de faire confiance et d'être assez flexible pour permettre la créativité. En résumé, les employés sont responsables de la compétitivité et les gestionnaires organisent le soutien aux initiatives de ces derniers.

⁴³² GIRAUD Franck, « La gestion de la relation adhérent : un défi mutualiste », *Revue Internationale de l'économie sociale*, 2001, n° 281, 8 pages, <http://www.recma.org/node/624> (le 7 février 2013).

⁴³³ DRUCKER, Peter, "The new society of organization", in *The learning Imperative*, Ed. R. Howard, Harvard Business School Press, 1997.

Si le salarié gagne en autonomie, c'est surtout pour mieux servir les clients auxquels il a affaire. Comme le rappelle M. Hammer : « Lorsque le client vient en premier, la culture de l'entreprise doit donc s'adapter. Les clients demandent vitesse et agilité, ce qui est impossible si nous avons séparé le savoir et la prise de décision, de même que si nous avons séparé 'les mains, la tête et le cœur'. Le client exige donc une 'personne complète' pour le servir »⁴³⁴. L'accent est mis sur le relationnel afin de conserver la loyauté du client dans un contexte où il est difficile pour les entreprises de se différencier par le prix ou la marque. La loyauté permet de conserver davantage de clients, de salariés et de sociétaires et ainsi de garantir la rentabilité de l'entreprise. L'entreprise réalise tout d'abord le profit de base lié à son activité. Son chiffre d'affaire progresse ensuite avec chaque client. La connaissance réciproque entretenue entre le client et l'entreprise garantit des économies notamment en termes d'acquisition de connaissance. Les salariés ont pour mission de surprendre le client, en lui proposant des produits adaptés et au bon moment et en lui témoignant de l'intérêt après la conclusion d'une vente. Michel Lafleur *et alii* ont également identifié cette pratique de segmentation des offres, qui tend de surcroît à se répandre dans toutes les entreprises. Les clients loyaux vont avoir davantage tendance à recommander l'entreprise à de nouveaux clients. Enfin, ces mêmes clients loyaux acceptent plus facilement de payer plus cher les services proposés par l'entreprise. La gestion orientée clients (GOC) suppose donc une multiplication des contacts avec les clients, une information toujours à jour et un traitement « industriel » des informations pour générer des offres segmentées destinées à des groupes homogènes d'adhérents identifiés. Le traitement des données des clients se fait via des outils informatiques. Au final, la coopérative augmente sa capacité de réaction face au client qui, lui, constate l'adaptation de l'organisation à ses besoins⁴³⁵.

La gestion orientée clients pose cependant quelques questions cruciales aux dirigeants des organisations coopératives et mutuelles. L'une d'entre elles, et non des moindres, est de trouver une voie pour concilier l'efficacité – et la discrimination qu'elle suppose – et la solidarité. La GOC peut éventuellement menacer le modèle mutualiste, d'autant plus que les salariés gagnent en autonomie par rapport aux élus bénévoles. Franck Giraud évoque des pistes pour éviter cet écueil dans le cadre des mutuelles de santé. Ainsi, la responsabilisation des adhérents peut être encouragée par rapport à leur santé, sans pour autant verser dans le

⁴³⁴ HAMMER, M., "The soul of the New Organization", in *The Organization of the Future* (eds. F. Hesselbein, M. Goldsmith et R. Beckhard), Jossey Bass, p.25-33, in CÔTÉ, *op. cit.*, p. 69.

⁴³⁵ LAFLEUR *et alii*, *op. cit.*, p. 12.

paternalisme moralisateur. La mutuelle peut aussi travailler sur son projet, son identité et ses frontières, afin de gagner en lisibilité pour les clients et adhérents.

L'analyse de Daniel Côté s'appuie sur une analyse des valeurs coopératives et du comportement des clients des banques. Le travail de Jeanne Lazarus apporte un éclairage supplémentaire sur la façon dont l'institution bancaire est perçue par les clients. Elle s'appuie sur le concept d'épreuve, emprunté à Luc Boltanski et Laurent Thévenot, « désign[ant] un moment d'incertitude au cours duquel les forces en présence se révèlent. Les épreuves donnent lieu à des opérations de qualification et d'attribution des états des personnes et des choses nécessaires à la définition de la situation »⁴³⁶. Au moment de leur entrée en relation avec la banque, les clients passent diverses épreuves dont le résultat aura des conséquences sur la manière dont ils seront traités. La première épreuve est celle de la valeur économique du client : les critères en sont son revenu et sa « lifetime value », c'est-à-dire les opérations sur le long terme que le banquier peut espérer conclure avec le client. En réaction au résultat de l'épreuve, quatre figures du banquier peuvent émerger : le commerçant, le juge, le conseiller, le sauveur. Ces figures se construisent en face des clients, qualifiés après épreuves par le banquier, mais qualifiés aussi selon les critères en vigueur dans l'agence et rappelés par la hiérarchie. On distingue les bons clients des mauvais, les négociateurs des dociles.

La banque se caractérise par des pratiques : gestion du compte, utilisation des moyens de paiement, demande de crédit immobilier ou de crédit à la consommation. Depuis les premiers efforts de bancarisation dans les années 1960 jusqu'à aujourd'hui, les banquiers, dans leurs relations avec les clients comme par le marketing, donnent des clés de comportement aux individus. Le comportement peut aller d'une gestion à distance du compte, généralement quand tout va bien, à la crise de banque, déclenchée par une incompréhension entre la banque et le client. Jeanne Lazarus développe au cours de son travail la notion de traduction, dans la lignée de Michel Callon et Bruno Latour. La traduction est effectuée par le client : il doit formuler ses besoins en termes compréhensibles par le banquier ; et par le banquier : il traduit les besoins de son client en projet conforme aux critères informatiques. Le banquier et le client, par leur relation et la traduction des besoins, créent un espace des possibles, avec des références communes. Mais la relation bancaire devient difficilement supportable quand on sort de cet espace délimité. Les limites sont en effet floues au premier abord, par exemple dans la nature du découvert autorisé, mais sont en fait la plupart du temps infranchissables. L'impossibilité d'agir pour le client provoque la crise de banque. La crise de banque peut survenir à différentes

⁴³⁶ LAZARUS Jeanne, *L'épreuve de l'argent. Banques, banquiers, clients.*, Paris, Calmann-Lévy, 2012, p. 9.

étapes dans la relation bancaire, de la gestion du compte (découvert récurrent) à l'ouverture du crédit immobilier (constituer un dossier complet, apporter les pièces manquantes). La crise naît souvent de la contradiction entre l'espace commercial de la vente du produit et les exigences administratives de la banque-institution.

Les clients arrivent donc avec des besoins, mais aussi des « attaches » qui résultent pour partie de leur socialisation bancaire dans le cadre familial, de leurs expériences passées avec la banque, mais aussi de leur capital culturel et de leur revenu. Ces données influencent leur perception de la banque : lieu commercial ou institution sociale, et la formulation de leurs besoins. « L'étude des attaches permet de saisir l'ampleur de ce qui est en jeu dans la banque et autour des produits et services souscrits. Elle permet aussi de comprendre le type de compétences nécessaires aux clients : ce sont des compétences au détachement, à l'isolement de leur demande par rapport aux enjeux qu'elle comporte. En même temps, cet isolement ne doit pas être total, puisque les banquiers attendent que les clients livrent de nombreuses données sur eux-mêmes dont ils se servent pour les évaluer en termes de risque et de valeur commerciale »⁴³⁷. Il convient pour le client et le banquier d'arriver à objectiver le projet, ce qui peut être douloureux pour le client.

Jeanne Lazarus s'intéresse enfin à l'évolution de l'éthique bancaire. Elle note le délitement d'une éthique de l'épargne, qui était bien implantée depuis le XIXe siècle. Cependant, elle n'est pas remplacée par une éthique du crédit, usage qui s'est pourtant banalisé ces dernières années. Les individus évoluent sans règles précises dans le domaine bancaire. Il n'y a pas de référence morale unique et stable pour encadrer les pratiques monétaires aujourd'hui. Cela est visible notamment dans les campagnes de publicité à destination des jeunes. Elles mettent en avant une gestion facilitée du compte bancaire sans s'attarder sur les limites à ne pas franchir.

La mise en œuvre d'une gestion orientée clients peut sans doute parvenir à régler quelques-unes des situations de crise décrites par Jeanne Lazarus. Ainsi ce type de stratégie demande un suivi client assez régulier, ce qui permet de suivre ses besoins plus facilement. Au moment d'une demande particulière, le salarié peut avoir à sa disposition davantage d'informations. Le processus de « traduction » est alors facilité. La réussite d'une telle stratégie dépend de la qualité de l'implication des managers et des salariés ainsi que des formations qui leur sont proposées. Les formations sont également essentielles pour gérer les mutations du sociétariat.

⁴³⁷ Ibid., p. 156.

c) Gérer les mutations du sociétariat : outils d'éducation et de formation

L'éducation et la formation constituent l'une des missions originelles des coopératives. Dans la lignée de nos hypothèses sur la crise identitaire et démocratique des coopératives, l'éducation est une piste à ne pas négliger. Elle se poursuit dans différentes directions, complémentaires : elle touche en effet autant aux techniques culturelles qu'au fonctionnement de l'entreprise et de la coopérative. Chacune est essentielle pour garantir la différence de la coopérative. Ainsi le rappellent d'ailleurs Michel Lafleur, Carlos Lopez Hernandez et Bastien Dion : « Baignant dans un océan d'entreprises traditionnelles où l'indice de réussite se résume au retour sur l'investissement, la coopérative doit faire valoir sa réussite à une plus grande échelle. Par le défi de l'éducation coopérative, la coopérative doit *stratégiquement* faire en sorte que les membres et les parties prenantes connaissent bien les coopératives, ses rôles, ses responsabilités, etc., afin de développer et maintenir une cohésion dans son développement »⁴³⁸.

Nous l'avons vu précédemment, la création d'outils coopératifs et la vulgarisation agricole étaient deux dimensions présentes dans le projet des jeunes agriculteurs des années 1960. L'histoire de la vulgarisation agricole est marquée à l'origine par le volontarisme étatique, dans un contexte de développement de l'agriculture. « Son point de départ est 1879, année de création d'un service public de vulgarisation agricole ; son terme est le décret du 4 octobre 1966 qui a décidé le transfert de ce service, au niveau des utilisateurs, à des organismes professionnels agricoles »⁴³⁹. L'histoire de la vulgarisation agricole est longue et foisonnante, loin de nous l'idée de la présenter ici *in extenso*. Par contre, nous voudrions retenir cette collaboration, entamée dès leur création sous le nom de professeur départemental d'agriculture, entre les services agricoles de l'État et les organisations professionnelles agricoles. À ses débuts, le professeur départemental a en charge des cours, dispensés dans les écoles normales primaires, et des conférences de vulgarisation données dans les campagnes. Rapidement, il devient le correspondant des services de l'État dans les départements, et soutient la création de nombreuses coopératives. Dans la Loire notamment, nous le retrouvons au conseil d'administration de la Caisse régionale de Crédit agricole roannaise. Par la suite, c'est quasiment chaque année que celui qui est devenu ingénieur ou directeur de la direction

⁴³⁸ LAFLEUR *et alii*, *op. cit.*, p. 7.

⁴³⁹ ROLLAND L., « L'histoire de la vulgarisation agricole en France avant 1966 », *Économie rurale*, 1984, n° 159, p. 11.

départementale de l'agriculture assiste aux assemblées générales des coopératives que nous avons étudiées.

Après la deuxième guerre mondiale, la diffusion des connaissances s'organise pour alimenter le progrès agricole. Les initiatives foisonnent, des Maisons familiales rurales (MFR) aux centres d'enseignement technique agricole (CETA), en passant par les découvertes des centres de recherche comme Rambouillet ou l'INRA. Les coopératives ne sont pas en reste : les vendeurs deviennent techniciens. Leurs conseils sont donnés directement aux agriculteurs, et ils participent ainsi à la diffusion du progrès. Par la suite, les coopératives, au niveau local ou par le biais de leurs fédérations, ont développé leurs propres outils de formation à destination principalement de leurs administrateurs. On sort ici de la formation purement technique liée à l'exploitation, pour passer à une formation destinée à mieux comprendre le fonctionnement économique et démocratique de l'outil coopératif.

Ces formations touchent les différents niveaux de la pyramide coopérative, depuis les adhérents jusqu'aux dirigeants en passant par les présidents de caisses locales par exemple. Elles ne sont pas uniquement destinées à présenter le fonctionnement démocratique de l'organisation. Elles sensibilisent les agriculteurs aux problèmes économiques rencontrés par les coopératives et accroissent la professionnalisation des administrateurs, dont le processus de formation s'est considérablement étoffé depuis les années 1960. Selon Murray Fulton, ces actions d'éducation ont permis aux coopératives agricoles d'atteindre les mêmes performances économiques que les entreprises capitalistes.

Comme l'a suggéré Daniel Côté, il faut que la coopérative se charge de créer la loyauté. Les actions d'éducation et de formation sont alors liées au fonctionnement de la coopérative : il s'agit de transmettre des clés de compréhension du modèle. Mais, davantage que cela, les formations proposées par les coopératives devraient viser à donner aux adhérents ou aux administrateurs la possibilité d'acquérir les capacités de participer à la vie coopérative. Nous nous rapprochons ici des notions d'empowerment ou des approches bottom-up, dans notre cas encadrées par les organisations. Il s'agit de trouver les moyens d'écouter les adhérents qui n'ont pas le pouvoir, d'organiser des moments de concertation avec ceux qui n'ont pas les moyens de s'exprimer. C'est alors redonner aux organisations coopératives et mutualistes non seulement leur rôle économique mais également leur rôle politique et social, au service du développement de leurs membres.

Les coopératives ont traditionnellement destiné leurs formations aux adhérents les plus intéressés, c'est-à-dire ceux qui pourraient être prendre des responsabilités au niveau du conseil

d'administration. Les formations dispensées sont alors un excellent moyen de confirmer les vocations. Les aspirants administrateurs doivent satisfaire plusieurs critères : on attend d'eux non seulement d'avoir la légitimité de représenter les adhérents, mais également d'avoir des compétences pour participer aux activités du conseil d'administration. Aussi, le processus de renouvellement a gagné en complexité depuis que le sociétariat est devenu plus important à la fois en nombre et en diversité. Il est difficile de choisir de nouveaux dirigeants que l'on connaît peu et qui peuvent être effrayés par l'implication demandée. Des sessions de formation assez large, regroupant des groupes plus nombreux, permettent d'une part de ne pas se couper des adhérents, ce qui rendrait le renouvellement d'autant plus compliqué, et, d'autre part, de sensibiliser un grand nombre d'adhérents aux spécificités de la gouvernance coopérative. Soulignons tout de même que ces actions ne devraient pas se cantonner aux adhérents, mais s'étendre aux salariés, d'autant plus que leur renouvellement a été assez conséquent ces dernières années. Etienne Pflimlin le rappelle fort justement : « Une sensibilisation au gouvernement d'entreprise spécifique aux coopératives et aux mutuelles doit être fournie aux dirigeants salariés et, par extension, aux salariés. Cela s'avère d'autant plus nécessaire que le taux de renouvellement des effectifs sera fort tout au long des dix prochaines années »⁴⁴⁰. L'effort doit donc porter autant sur les adhérents que sur les salariés, mais aussi autant sur les administrateurs que sur les cadres, comme le rappelle dès 1964 M. Garrigou dans son rapport présenté au Congrès de la C.N.M.C.C.A. : « Lorsque les conseils d'administration n'ont pas une connaissance suffisante de l'affaire qu'ils dirigent, la fonction de 'direction' est, soit mal assurée, soit déséquilibrée au profit du directeur. Plus une affaire est importante, plus le dialogue entre ceux qui constituent les 'gouvernants' de l'entreprise est nécessaire. Ce qui suppose l'existence dans chacune des parties de valeur à échanger. La confrontation des idées ne peut être fructueuse que si elle s'effectue à partir d'un niveau commun de formation »⁴⁴¹.

Loin de se cantonner à ses membres, la coopérative étend ses actions d'éducation et, plus globalement, de communication à l'ensemble de la société, comme le rappellent Michel Lafleur, Carlos Lopez Hernandez et Bastien Dion : « La pratique de formation est celle qui est la plus souvent observée auprès des coopératives étudiées. Cette pratique vise principalement les membres, mais aussi les employés (dans le cas des coopératives de consommation et de production) et le public en général. Des pratiques de publicité et d'affichage sur la différence

⁴⁴⁰ PFLIMLIN, *op. cit.*, p. 26.

⁴⁴¹ M. GARRIGOU, « La formation professionnelle », rapport présenté en mai 1964 au Congrès de la C.N.M.C.C.A, in SELARIES, Guy, « La formation des administrateurs et cadres de la coopération », *Économie rurale*, n°62, 1964, p. 55.

coopérative ont aussi été observées ainsi que des pratiques d'informations et des pratiques de relations publiques spécifiquement axées sur l'identité coopérative. Ces bonnes pratiques ont mené la coopérative à des résultats stratégiques où elle se différencie et cette différenciation est basée sur son identité coopérative. Pour le membre, il y a reconnaissance de cette différence »⁴⁴².

Toutes ces actions participent à l'effort consenti par la coopérative pour assurer de nouveau son rôle dans la transmission des valeurs coopératives. L'utilisation de l'histoire trouvera tout naturellement sa place pour illustrer les valeurs, donner des exemples précis du fonctionnement coopératif, expliquer ses évolutions. Alex Aber parle à ce sujet de « socialisation professionnelle par la mémoire »⁴⁴³. L'attachement à l'organisation se fait en partie par la transmission d'éléments historiques, qui viennent confirmer des valeurs préexistantes chez les individus. La transmission s'organise soit directement, par des cours, des formations, des encarts dans les publications, ou bien indirectement, via des commémorations, des événements vécus en commun qui marquent la vie de l'individu. Dans le cas des coopératives, cela pourrait correspondre à l'adhésion, à l'élection au poste d'administrateur. Ce processus implique également de mettre à l'honneur l'expérience des anciens salariés et des anciens coopérateurs, pour donner des exemples à suivre.

L'éducation, la formation et, plus globalement, la communication des entreprises coopératives ont deux buts : sensibiliser leurs adhérents, leurs salariés et la société aux réalités de la gouvernance coopérative et donner des clés de compréhension de la réalité économique de leur environnement. De nombreuses actions sont déjà menées par les différents acteurs du secteur agricole, sans que nous ayons constaté un effort commun. Or, selon nous, la plupart des pistes de réflexion pour l'avenir des coopératives se trouvent justement dans le défi posé par l'intercoopération.

d) Organiser l'intercoopération

La dimension territoriale, que nous avons évoquée au début de ce travail par son importance pour les coopératives, est également un point commun entre ces acteurs dont les logiques peuvent être très éloignées par ailleurs. Et si les coopératives ont déjà développé de

⁴⁴² LAFLEUR *et alii*, *op. cit.*, p. 12.

⁴⁴³ ALBER Alex, « Une socialisation professionnelle par l'histoire : la formation morale des Saint-Cyriens et le martyrologue patriotique », *Temporalités [En ligne]*, 8 juillet 2009, n° 6/7, 14 pages.

nombreux partenariats avec les collectivités, le développement d'un projet spécifique comportant une forte dimension culturelle et patrimoniale est assez innovant.

Le défi de l'intercoopération est relevé par les coopératives sur le plan économique pour l'organisation de filières, pour le rachat d'une filiale, pour augmenter leur influence au niveau national et aujourd'hui international. C'est en tout cas dans ce sens qu'il est présenté par Michel Lafleur, Carlos Lopez Hernandez et Bastien Dion : « Au niveau *stratégique*, cette intercoopération sectorielle doit permettre à la coopérative le développement de projets de regroupements dans le but de contrôler, par exemple, une nouvelle organisation afin d'offrir à leurs membres de meilleurs services, des services supplémentaires, profiter d'économies d'échelle, etc. »⁴⁴⁴. Ils reviennent ensuite sur les pratiques qu'ils ont pu observer comme « [...] le partage de personnels, d'expertise, de locaux, etc. Aussi, des pratiques de partage de risques, d'achat en commun et de promotion ont été répertoriées. Une autre sous-catégorie a émergé pendant la recherche, soit celle des pratiques d'alliance non fédérative incluant des actions de partenariat avec d'autres secteurs coopératifs et avec des partenaires autres que les coopératives »⁴⁴⁵. Les pratiques d'intercoopération ont des effets bénéfiques pour la coopérative : « L'ensemble de ces bonnes pratiques contribuent, en termes de résultats stratégiques, à développer de façon très pointue, chez la coopérative, de meilleures capacités de gestion et de développement. Pour le membre, les pratiques du défi de l'intercoopération contribuent à une meilleure offre et de qualité des produits ou services offerts »⁴⁴⁶. Les effets de l'intercoopération entre coopératives sont donc attestés par les chercheurs. Cependant, elle ne se cantonne pas aux coopératives. Ainsi, les collectivités territoriales intègrent de plus en plus l'agriculture dans leurs projets de développement territoriaux, ce qui peut déboucher sur un partenariat avec les coopératives agricoles. Enfin, si ces projets territoriaux s'inscrivent dans une logique de développement économique, ils intègrent aussi de plus en plus des dimensions culturelles et patrimoniales. On constate alors une évolution certaine dans la conception du développement.

La notion de développement est le plus souvent comprise par les objectifs qu'il poursuit. Ainsi, après avoir été purement la recherche de l'augmentation du niveau de vie des populations d'un point de vue économique, il est aujourd'hui considéré comme multidimensionnel : économique, social et même culturel. Le développement – et l'idée de développement durable en découle – a pour but l'amélioration de la qualité de vie des populations. À changement

⁴⁴⁴ LAFLEUR *et alii*, *op. cit.*, p. 6.

⁴⁴⁵ Ibid., p. 10.

⁴⁴⁶ Ibid.

d'objectif, changement d'échelle : l'État n'est plus considéré comme le seul acteur et interlocuteur. On reconnaît le succès des micro-projets et l'implication des populations locales pour leur réussite, même si l'on a conscience des lacunes et des problèmes de ce fonctionnement à très petite échelle. La culture prend davantage de place au sein des projets menés : il est important de respecter les traditions du groupe local dans la conception d'un projet de développement. On ne cherche plus à imposer un savoir-faire que l'on pense meilleur parce qu'éprouvé ou mieux adapté. Au contraire, on s'appuie sur les usages traditionnels pour que le projet soit adopté, mené à terme et prolongé par la population. Les coopératives travaillent avec l'évolution de ce concept. La composition des conseils d'administration l'atteste : cherchant à être représentatif de tous les secteurs et de toutes les tendances, il témoigne de la volonté de prendre en main le développement d'une catégorie de la population, les agriculteurs. La proximité entretenue avec les sociétaires grâce aux administrateurs permet de mieux comprendre les besoins des populations visées par les coopératives, et donc d'améliorer les projets de développement.

Le patrimoine comme support ou dimension du projet de développement peut alors sembler une proposition tout à fait cohérente, à la fois pour les collectivités territoriales et les coopératives. La prise en compte de la dimension patrimoniale des ressources dont disposent les adhérents et la coopérative permet d'une part de les valoriser, de faire prendre conscience de leur importance, et, d'autre part, de créer un intérêt nouveau pour le projet. Les objectifs ne sont plus seulement une amélioration économique du niveau de vie du groupe, mais aussi un renouvellement de l'intérêt du groupe pour un patrimoine commun et, par là même la création d'une nouvelle solidarité et une identité commune. De telles initiatives interviennent également dans les territoires ruraux à la poursuite d'une nouvelle valorisation ou d'une reconversion économique et sociale. Un exemple de projet de valorisation incluant à la fois l'agriculture et le patrimoine nous est donné par la recherche menée par Rin et Husson⁴⁴⁷ sur les vergers lorrains. Ces vergers, propriétés familiales, ont peu à peu été laissés à l'abandon, par manque de temps ou de connaissance. Une structuration des acteurs à différents niveaux territoriaux s'est mise en place, avec différentes interprétations du projet en cours. Les uns pouvaient privilégier la dimension économique d'une opération de valorisation du verger, alors que d'autres voyaient un intérêt historique à préserver un paysage typique. Le verger a subi un processus de construction pour, au final, devenir un objet patrimonial à conserver, voire à valoriser. Des actions de remembrement et d'aménagement ont été menées, en accord avec les

⁴⁴⁷ RIN Aurélie et HUSSON Jean-Pierre, « Les vergers dans les opérations d'aménagement global en Lorraine », *Revue géographique de l'Est*, 42, n°3, 2002, pp. 123-131.

positions des propriétaires des parcelles concernées. La dimension agricole peut donc tout à fait être intégrée à un projet de valorisation du territoire.

Cependant, la diversité des acteurs et la pluralité des interprétations constituent un obstacle à la mise en œuvre d'une démarche d'intercoopération plus globale à l'échelle du territoire. C. Praly⁴⁴⁸ revient sur les différents problèmes qui entravent la compréhension entre les collectivités territoriales et les agriculteurs. Le principal obstacle réside dans les différences de territoires. Ainsi, un bassin de production ne correspond pas forcément aux limites administratives de la collectivité. Les méthodes de travail sont également différentes, entre une logique territoriale pour les collectivités, et une logique de filière pour les agriculteurs. L'auteure s'intéresse aux soutiens financiers et organisationnels accordés par les collectivités territoriales de la moyenne vallée du Rhône à l'arboriculture en les comparant aux démarches de développement territorial mobilisant des éléments de l'activité arboricole. On retrouve deux dimensions dans les projets soutenus : la dimension identitaire et la dimension d'attractivité des territoires, les deux reposant sur la production fruitière. La plupart des initiatives sont développées par les collectivités, sans lien avec les organisations agricoles. L'auteure remarque que les collectivités apportant un soutien aux activités arboricoles sont généralement dirigées par des hommes proches du monde agricole. Enfin, la situation dépend de la manière dont la filière est perçue. Si la profession apparaît organisée, la collectivité ne montera pas de projet spécifique. Les relations entre les collectivités et les agriculteurs se fondent peu sur une logique de projet : « Aujourd'hui encore, les principales relations avec les collectivités territoriales se limitent à des aides financières pour des projets collectifs ou des investissements individuels. Envisager une réelle construction de projet de territoire intégrant l'agriculture impliquerait l'engagement des agriculteurs dans l'élaboration, ce qui implicitement, nécessite connaissance et reconnaissance mutuelle de la part des différentes catégories d'acteurs concernés »⁴⁴⁹. Mal informés, les agriculteurs ont une connaissance partielle des nouveaux dispositifs. Les acteurs gagneraient à développer des méthodes de travail communes, ne serait-ce que pour mieux se connaître. Ainsi les agriculteurs demandent que leur travail soit mieux connu des collectivités, qui établissent parfois des projets avec une agriculture rêvée (bio, durable, locale...). Une piste proposée par C. Praly serait l'établissement d'un médiateur entre les acteurs. Nous rajoutons ici qu'inclure les organisations coopératives dans le montage de projet peut être une piste

⁴⁴⁸ PRALY, C., « La difficile rencontre entre acteurs du monde agricole et collectivités territoriales. L'exemple de l'arboriculture de la Moyenne Vallée du Rhône », communication présentée au premier séminaire « Prospective, Agricultures, Politiques publiques et Territoires (PAPPET1) », organisé par le cluster 9 de la région Rhône-Alpes, 25 et 26 janvier 2007, Le Pradel, Ardèche, 2007, 10 p.

⁴⁴⁹ Ibid., p. 5.

intéressante non seulement pour fédérer les adhérents autour d'un nouvel objectif mais aussi pour s'adresser de manière lisible aux autres acteurs concernés.

Cette analyse de la complexité des rapports entre les agriculteurs et les collectivités territoriales nous ramène à la question de la lisibilité du projet agricole des organisations professionnelles agricoles. L'analyse des assemblées générales fait ressortir l'importance du réseau des institutions agricoles. Chaque coopérative compte parmi ses invités des institutions représentatives de son insertion dans le monde agricole départemental – Chambre d'agriculture, FDSEA – mais aussi dans son secteur d'activité – Unions nationales, Fédération nationale du Crédit agricole. De même, on retrouve dans les assemblées des uns, les dirigeants des autres. Les projets agricoles locaux sont déjà largement soutenus par les coopératives. Cependant, il nous semble que le projet global pour l'agriculture au niveau du département reste fragmenté, au moins par filière. La construction des filières lait et viande a en effet permis d'établir un projet économique commun entre différentes coopératives. Notre idée est de pousser cette intercoopération plus loin, en intégrant toutes les organisations professionnelles agricoles. Dans tous les cas, la lisibilité du projet agricole départemental permettrait aux coopératives de gagner en efficacité.

Les différentes pistes que nous soumettons à la réflexion des partenaires de l'étude partent de cette idée d'intercoopération. La première raison est économique : l'intercoopération permet la mutualisation des moyens et des actions. Les coopératives peuvent ainsi gagner en efficacité sur différents projets. Cette étude en est la preuve : la recherche menée a été permise par un rapprochement des entreprises coopératives et mutualistes, de la Chambre d'agriculture de la Loire et de la Société d'agriculture de la Loire. Cette synergie pourrait être conservée pour des travaux de valorisation. Nous proposons la construction d'un site internet commun aux coopératives de la Loire pour mettre en avant leur histoire, valoriser les archives sur lesquelles nous avons travaillées, communiquer sur le mouvement coopératif ligérien. Nous pensons la valorisation des archives par la présentation de l'histoire des coopératives inspirée de ce que nous avons rédigé, agrémentée de photographies, de biographies, d'anecdotes. L'histoire peut aussi s'enrichir d'extraits d'entretiens, audio ou vidéo. Ce site pourrait ainsi être une ressource pour les différents publics que les coopératives souhaitent toucher : les jeunes, le grand public, les clients, les adhérents, les chercheurs, mais aussi les autres acteurs relevant du champ coopératif. Un espace virtuel permettrait la prise de contact entre des acteurs semblables qui s'ignorent encore. Un tel site a apparemment été mis en place dans le Limousin, non pas par les coopératives elles-mêmes mais par un collectif souhaitant créer un pôle de ressources pour

l'histoire sociale, mutualiste et coopérative de Limoges et du Limousin⁴⁵⁰. Ce collectif participera d'ailleurs à une journée d'étude en avril prochain sur le thème de la valorisation du patrimoine des coopératives⁴⁵¹.

Nous ne poussons pas la réflexion jusqu'à l'ouverture d'un musée « en dur », qui réclamerait davantage d'investissements, mais nous proposons par contre une plus grande ouverture des coopératives à ses publics. De nombreuses entreprises développent des espaces muséographiques restreints dans leurs locaux afin de présenter à leurs visiteurs leur identité, leur histoire, leurs objectifs. D'autres initiatives peuvent être considérées, comme des visites guidées des sites de production ou de transformation. Ces visites peuvent être organisées dans le cadre des journées du patrimoine. Les Chambres de commerce et d'industrie mettent aussi en place de telles initiatives, en Rhône-Alpes⁴⁵², ou dans le Roannais⁴⁵³.

Outre cette ouverture à différents publics, les coopératives pourraient envisager de multiplier les opportunités de participation pour les adhérents. Selon Jacques Ion, cela accentuerait l'idée qu'être adhérent ne consiste pas simplement à assister à l'assemblée générale ou à faire affaire avec la coopérative. Être adhérent, c'est également participer plus largement aux activités de la coopérative. A ce sujet, il serait intéressant d'envisager une étude des projets mis en œuvre au niveau local par les coopératives, notamment par les caisses locales de Crédit agricole. Cela permettrait de mieux cerner la sociologie des bénévoles et de proposer d'autres pistes de participation aux adhérents. Les moments communs, qu'ils soient organisés au niveau local ou départemental, sont importants pour construire et raviver le projet commun. Ils créent une dynamique collective d'appropriation de la coopérative, et nous avons vu à quel point les histoires d'engagement étaient liées au collectif. Enfin, la participation à des projets locaux permet aux adhérents d'apprendre le fonctionnement des mécanismes coopératifs, complétant ainsi utilement les formations.

L'association est un remède à l'atomisation des individus. On sait aussi l'importance des sections territoriales pour les coopératives. Enfin, ces dernières sont confrontées au déclin du nombre d'agriculteurs. Une solution serait de promouvoir des sections assez restreintes, peut-être en parallèle des sections tel qu'elles existent aujourd'hui, tout en développant de nouveaux outils de communication avec les adhérents et les administrateurs. Ainsi se

⁴⁵⁰ Pôle de ressources pour l'histoire sociale, mutualiste et coopérative de Limoges et du Limousin, <http://pr2l.fr/?q=node/1> (page consultée le 20 janvier 2013).

⁴⁵¹ Annonce de la journée d'étude sur le site de la RECMA, <http://www.recma.org/node/3145> (page consultée le 20 janvier 2013).

⁴⁵² <http://www.visites-entreprises-rhone-alpes.fr/> (page consultée le 30 janvier 2013).

⁴⁵³ <http://www.jpo.roanne.cci.fr/> (page consultée le 30 janvier 2013).

développement des applications pour les smartphones comme « Cooperate USA »⁴⁵⁴, qui permet de localiser les coopératives opérant autour de l'utilisateur. D'autres utilisations des nouvelles technologies peuvent être envisagées. Ainsi, la Caisse régionale Pyrénées-Gascogne a mis en place des réunions d'information virtuelles auxquelles les adhérents peuvent assister⁴⁵⁵. Cette communication à distance préserve le sentiment de proximité tout en réduisant les temps de trajet nécessaires pour assister à l'évènement. On pourrait imaginer un développement de cette pratique pour les conseils d'administration, voire les assemblées générales, ou s'en tenir à des réunions d'information pour tous.

Enfin, dans un souci d'ouverture, ces différentes réunions pourraient s'enrichir de la participation non seulement des représentants des collectivités territoriales mais aussi des industriels ou des universitaires. Cela permettrait d'enrichir les discussions autour de thèmes communs et de lancer, pourquoi pas, une nouvelle action collective.

Au niveau de la formation, chaque coopérative a développé son *modus operandi* en termes d'accueil des nouveaux adhérents, généralement des jeunes agriculteurs fraîchement installés. L'accueil peut se traduire par la remise d'une plaquette de présentation de la coopérative reprenant la composition du conseil d'administration, les administrateurs et les techniciens du secteur, les services proposés. L'entrée de nouveaux adhérents peut aussi se traduire par l'organisation d'un court voyage à la découverte d'autres formes d'organisation et de techniques d'exploitation. L'accueil des nouveaux administrateurs donnent également lieu à des formations, en interne ou par le biais des organisations agricoles comme Coop de France. L'antenne Rhône-Alpes-Auvergne dispose de nombreuses ressources pour sensibiliser les administrateurs à leurs nouveaux devoirs⁴⁵⁶.

Formation et éducation sont tournées prioritairement vers les adhérents et les salariés. Il est également envisageable pour les coopératives agricoles de se tourner vers les universités, les lycées ou mêmes les écoles primaires afin de sensibiliser les nouvelles générations aux problématiques de la coopération. Il n'est pas simplement question ici d'un transfert de compétences ou de connaissances depuis la coopérative vers une classe. Il semble important de développer des actions innovantes comme des concours d'entreprises coopératives, des jeux ou encore des semaines balisées pour proposer aux institutions de socialisation des outils

⁴⁵⁴ Source : <http://www.cccd.coop/annoncements/posts/635> (page consultée le 30 janvier 2013), disponible pour Apple et Android.

⁴⁵⁵ <http://www.jphilippe.com/2012/06/amphi-b/> (page consultée le 30 janvier 2013).

⁴⁵⁶ COOP DE FRANCE, *L'administrateur en questions*, Coop de France, 2^e édition, 2007, 93 p.
COOP DE FRANCE, *L'accueil des nouveaux coopérateurs en questions*, Coop de France 2^e édition, 2008, 51 p.
COOP DE FRANCE, *Coopératives agricoles : les associés coopérateurs, un capital à cultiver*, Coop de France, 2009, 99 pages.

présentant le modèle alternatif qu'est celui des coopératives. Les départements de Moselle et de Haute-Loire ont par exemple mis en place avec le MEDEF un programme destinés principalement aux collégiens. Ces derniers s'organisent pour créer une société anonyme et vendre leur production⁴⁵⁷. Il serait intéressant que les coopératives proposent une formule alternative pour montrer la diversité des statuts envisageables au moment de monter une entreprise.

E. Conclusion

Le loyalisme a son importance puisqu'il permet d'empêcher la défection de la partie des consommateurs ou des adhérents les plus sensibles à la qualité. Il donne ainsi du temps à l'entreprise pour rétablir un niveau de qualité satisfaisant pour la majorité. Cette dernière peut mettre des barrières à la défection, en rendant long et coûteux le processus de sortie, et ainsi orienter les adhérents vers la prise de parole. Cependant, elle est difficile et demande de la créativité de la part des adhérents qui souhaitent la pratiquer. Le loyalisme est utile dans cet effort de créativité car il permet de trouver un équilibre entre la défection et la prise de parole, en attendant que l'adhérent trouve les ressources nécessaires pour se faire entendre. L'entreprise coopérative peut participer à cet effort en remplissant sa mission d'éducation et de formation de ses membres.

Les coopératives sont à la recherche d'un second souffle face au renouvellement de leur sociétariat. La première étape que nous avons menée a été de revenir sur leurs caractéristiques, pour identifier les fondements d'une histoire commune. Le patrimoine coopératif est constitué des éléments de cette histoire que les adhérents et les dirigeants choisiront de défendre. Ces éléments portent en eux les graines d'un lien social renouvelé, et constituent un atout incontournable pour les coopératives. Le patrimoine construit une identité particulière pour le sociétariat. Cependant, le projet ne doit pas être mené uniquement par les dirigeants, mais inclure également les adhérents. « En effet, le projet de patrimoine arrive à fonctionner comme moteur pour la restauration du lien social et devient un facteur d'apprentissage de la citoyenneté : il sert de support pédagogique à la démocratie par l'exercice de la gouvernance que suppose une élaboration partagée et la mise au point de sa réalisation »⁴⁵⁸. Formulées ainsi,

⁴⁵⁷ <http://www.medefmoselle.fr/nos-actions/vos-evenements/mini-entreprises> (page consultée le 11 mars 2013).

⁴⁵⁸ PIVIN Jean-Loup et AMIOT Leaticia, *Offre française en matière de patrimoine urbain*, Institut des Sciences et des Techniques de l'Équipement et de l'Environnement pour le Développement, 2001, p. 3.

les vertus du patrimoine semblent pouvoir soutenir les coopératives dans leurs actions de communication pour expliquer leur différence.

Conclusion générale

De quoi l'avenir des coopératives agricoles sera-t-il fait ? Les perspectives économiques sont mieux renseignées par des chercheurs dont les compétences s'étendent dans ce domaine. Notre étude s'est quant à elle davantage intéressée aux relations entre les organisations et leurs adhérents sur une période relativement longue, qui peut couvrir parfois toute l'existence de la coopérative. Il en est ressorti un constat : l'effort d'adaptation de l'organisation est constant dans le temps. S'il s'est traduit par des transformations économiques, il a aussi tenté d'ouvrir de nouveaux lieux de dialogue entre les dirigeants et les adhérents. Face aux mutations des marchés, des agriculteurs, des adhérents et sociétaires, des clients, des valeurs et des principes, un travail sur l'identité coopérative se révèle indispensable. La construction de connaissances grâce à l'étude de l'histoire des coopératives sert cet objectif.

Le premier pas dans cette démarche de documentation de l'histoire de la coopérative est d'essayer de l'inscrire dans l'histoire du mouvement coopératif. En effet, les coopératives agricoles occupent une place particulière en son sein : leur rapport avec les politiques publiques ou encore la nature de leur production constituent quelques-unes des différences notables avec d'autres types de coopératives. Cependant, les valeurs et les principes d'origine sont les mêmes, et il serait enrichissant pour les coopératives agricoles de s'inspirer des initiatives mises en œuvre par le mouvement coopératif aujourd'hui. La synthèse de son histoire en première partie peut donc apporter des éléments de réflexion sur la naissance des coopératives, « filles de la misère », tout en renseignant sur leurs évolutions. Quelques caractéristiques ressortent : l'action commune pour résoudre un problème concret, l'alliance de la théorie et de la pratique, l'adaptabilité et le pragmatisme de l'organisation, etc. Deux traits saillants voient ces caractéristiques à l'œuvre d'une manière particulière : leur composante démocratique et leur lien avec le territoire. Les défis que les coopératives agricoles doivent relever actuellement sont en lien avec ces deux particularités.

Les coopératives agricoles ont beaucoup changé depuis leur création, les processus de filialisation et de fédération sont souvent commentés, de même que la tendance à la banalisation de leurs pratiques. Elles suivraient les règles des marchés capitalistes sans les remettre en question et la complexité de leur fonctionnement serait un frein à la participation des adhérents. L'étude de l'histoire des coopératives partenaires permet de faire le point sur ces évolutions. Cinq périodes se dégagent. Au cours de la première, la structure cherche ses marques, explique son utilité aux agriculteurs, définit son mode de fonctionnement. S'ensuit une période de

développement du cœur de son activité pendant laquelle sont principalement présentés les résultats de l'entreprise. Chaque coopérative a, à un moment donné de son histoire, traversé une crise, qu'elle soit liée au contexte agricole (PAC) ou à une mauvaise gestion. Elle se traduit dans les procès-verbaux des assemblées générales par une part plus large laissée aux interventions du président et des invités qui cherchent à rétablir un équilibre entre l'entreprise et les adhérents. La crise est le plus souvent suivie d'une période de diversification, combinant de nouvelles activités et une redéfinition de son territoire d'action. L'objectif est alors de garantir sa pérennité face à une concurrence accrue. Enfin, depuis les années 2000, le mouvement de restructuration territorial est davantage visible : la coopérative change de nom, de dimension, répondant ainsi à des exigences d'économies d'échelle. Cette analyse par le biais des procès-verbaux, même si elle est enrichie par l'histoire de l'agriculture, donne essentiellement le point de vue de la coopérative sur ses évolutions. Ainsi, peu d'interventions des adhérents sont retranscrites. L'étape suivante consistait donc à mener des entretiens avec certains d'entre eux.

Considérant le temps imparti, les entretiens sont restreints aux administrateurs des coopératives ainsi qu'à quelques acteurs des organisations professionnelles agricoles. Cette homogénéité peut se révéler être un frein à la compréhension de l'insertion des coopératives dans leur milieu. Ainsi, il serait intéressant de compléter ces sources par une série d'entretien auprès des syndicats agricoles mais aussi auprès des structures de l'enseignement agricole dans le département⁴⁵⁹. Cela donnerait davantage de recul sur les liens entre les différents acteurs du secteur agricole. Enfin, une campagne d'entretiens filmés pourrait être lancée à des fins de valorisation à destination d'un plus large public. Néanmoins, les entretiens menés nous ont permis d'éclairer les parcours d'engagement de ces hommes. La comparaison possible entre les dirigeants des années 1960 et des années 1990 montre des différences notamment au niveau du parcours scolaire et de l'engagement dans des mouvements de jeunesse. Les seconds ont en effet rapidement fait leur entrée dans la coopérative après leur diplôme de l'enseignement agricole et leur installation. Les premiers au contraire ont souvent participé aux activités de la Jeunesse agricole catholique qui ont alimentées leur réflexion sur le rôle politique et économique des coopératives. Si aujourd'hui la formation des administrateurs peut se substituer partiellement aux mouvements de jeunesse pour construire un projet politique, il manque peut-être un moment dans la vie des adhérents où les objectifs économiques ne seraient pas les seuls

⁴⁵⁹ Lycées agricoles de Ressins, Précieux et Chervé, Maison familiale rurale de Mornand-en-Forez, pour ne citer que celles avec qui nous avons été en contact.

présentés. Les coopératives, grâce à leur organisation décentralisée, pourraient reprendre une partie de ce rôle, ce qu'elles font déjà par exemple en organisant l'intégration des jeunes agriculteurs. Les actions de communication en direction des jeunes agriculteurs sont d'ailleurs primordiales : l'analyse de leur engagement par François Purseigle relève le manque de connaissances sur le sujet des coopératives. Enfin, l'adhésion à une coopérative ne garantit pas la participation effective du membre au processus décisionnel. Nous avons tenté de proposer une meilleure compréhension de ce phénomène ainsi que des pistes pour améliorer la participation des adhérents et donc encourager leur loyauté envers la coopérative.

Prise de parole et défection sont nécessaires pour l'existence d'un sentiment loyaliste à l'égard de l'entreprise. Dans le cas des coopératives agricoles, qui partent avec un groupe assez restreint et homogène d'adhérents, la difficulté réside dans la gestion de la loyauté sur le long terme. En effet, le sociétariat d'origine se diversifie, même s'il reste agricole, et, la plupart du temps, augmente en volume. Ces changements s'opèrent aussi car la coopérative étend son territoire d'action. Enfin, les coopératives opèrent sur des marchés capitalistes et évoluent le plus souvent selon leurs règles. Le projet coopératif en ressort brouillé, les règles, floues, et la solidarité, compromise. Cela peut avoir des incidences sur la participation et l'engagement des membres. En pratique, l'assemblée générale ne paraît plus vraiment être le moment de mise en pratique des valeurs de la coopérative, même si sa tenue, en soi, est une expression de l'identité coopérative. Nous nous sommes donc intéressées de plus près au déroulement de ces réunions, constatant principalement que la parole appartient d'abord aux dirigeants, directeurs et présidents, et peu aux administrateurs ou adhérents. En fait, l'assemblée générale pourrait être un moment privilégié de renouvellement des valeurs auprès des adhérents, au terme de quelques aménagements. Le conseil d'administration quant à lui semble être le lieu d'expression et de défense des valeurs coopératives, en tout cas le lieu de co-construction entre les managers et les élus de la coopérative. La construction de l'identité coopérative gagnerait d'une étude approfondie du déroulement des conseils d'administration des coopératives grâce aux archives à disposition. L'étude du fonctionnement des instances coopératives et en particulier des assemblées générales qui rassemblent l'ensemble des adhérents permet de proposer des pistes d'amélioration de la participation de chacun aux affaires de la coopérative. Ces pistes portent principalement sur deux choses : le nombre des opportunités de participation et la qualité des informations transmises. Il s'agit en fait d'améliorer l'organisation de l'exercice démocratique sur le territoire de la coopérative en proposant suffisamment de moments de rencontre et de préparer ces rencontres en mettant à disposition des adhérents des informations claires permettant une meilleure compréhension de leur rôle au sein de la coopérative.

Au terme de ces différents constats, plusieurs défis se dessinent pour les coopératives. Le premier concerne leur place dans une économie mondialisée et concurrentielle. Pour réussir le second, les coopératives devront s'attaquer à la gestion de leurs spécificités. Enfin, le troisième relève de leur capacité de communiquer les spécificités de leur identité à différents publics. Le principal défi qui attend les coopératives est donc celui de la communication. Si la gestion de l'entreprise coopérative s'est complexifiée, cela ne veut pas dire que les adhérents doivent être privés d'information. La coopérative peut aussi chercher d'autres moyens d'impliquer les adhérents au niveau local, sur des questions qui les concernent directement. Ainsi elle peut proposer des actions locales, des rencontres plus informelles qu'une assemblée générale, entre adhérents ou avec des acteurs locaux. La coopérative peut donc favoriser la création d'une action collective au niveau local pour contrebalancer l'effet d'éloignement lié à l'évolution de ses activités. Une dernière piste paraît digne d'intérêt : celle de l'inter-coopération entre les organisations professionnelles agricoles. Elle existe déjà, notamment pour travailler sur la mise en place de filières. Elle pourrait concerner aussi des actions communes de sensibilisation aux questions agricoles et coopératives, en direction des adhérents mais aussi d'un plus large public, sans oublier les scolaires. En dernier lieu, l'inter-coopération permettrait de mutualiser les coûts d'acquisition et de transmission des connaissances.

Ces actions tirent leur efficacité de la connaissance établie préalablement à leur mise en œuvre. C'est tout l'enjeu de la gestion orientée clients qui consiste à rassembler le maximum d'informations afin de proposer des produits adaptés aux clients. La même démarche peut être menée avec les adhérents des coopératives agricoles. Qu'il soit permis de rappeler que le stockage des données, ainsi que leur utilisation, devrait se faire avec l'accord des adhérents. Outre ce travail de connaissance des hommes et femmes en lien avec la coopérative, cette dernière peut effectuer une étude dans la veine de celle présentée ici. Les connaissances tirées de l'histoire de la coopérative peuvent servir pour alimenter les formations ou les réunions qu'elle organise. Elles apportent un éclairage sur les décisions prises et les stratégies décidées. Enfin, elles permettent de poser clairement les termes des défis coopératifs afin qu'ils soient compréhensibles par toutes les parties prenantes. Les spécificités coopératives ressortent davantage et peuvent être valorisées dans des actions de communication, des formations, des réunions d'information, un site internet.

Notre analyse de la crise démocratique des coopératives s'appuie sur des outils théoriques comme par exemple l'analyse en termes de défection et de prise de parole. Cela nous a permis notamment de mieux définir ce que les individus rencontrés au cours de ce travail de

recherche ont qualifié d' « esprit coopératif ». L'analyse théorique apporte de plus le recul nécessaire pour envisager des solutions à la crise démocratique comme notamment avec la théorie des défis coopératifs, qui réalise tout à fait l'aller-retour nécessaire entre la réalité et la modélisation. Les défis sont pensés en lien avec l'identité coopérative et propose de mieux définir les stratégies de ces organisations.

La stratégie des coopératives s'organise autour de la prise en compte des objectifs économiques des adhérents et des contraintes liées à leurs marchés. Cependant, leur rôle ne s'arrête pas à ces considérations. Leur création résulte de l'existence d'un esprit coopératif, porteur de valeurs et principes demandant un fonctionnement différent de celui des entreprises capitalistes. Les coopératives devraient donc également se faire la voix de cet esprit coopératif non seulement par leurs unions ou par Coop de France mais aussi par leur fonctionnement, la gestion de leurs parties prenantes, leur discours. En structurant au niveau local la construction de connaissances, elles peuvent proposer des arguments solides pour la défense d'un modèle alternatif défendu à tous les niveaux. L'utilisation de l'histoire et de la mémoire, sa mise à distance comme patrimoine commun aux adhérents-sociétaires peut mener à une nouvelle appropriation de l'entreprise coopérative par les coopérateurs. « Ainsi, la mobilisation de la mémoire permet de retrouver des racines, la compréhension de l'environnement permet de mieux le maîtriser »⁴⁶⁰.

⁴⁶⁰ Demoustier, *op. cit.*, p. 169.

Index

A

AGELIS, 192
AIN GÉNÉTIQUE SERVICE, 192
ASSOCIATION DES MÉDAILLÉS DU MÉRITE AGRICOLE, 213
ASSOCIATION NATIONALE DES PAYSANS-TRAVAILLEURS, 216
AXIA REPROGEN, 192

B

BERGER, Pierre, 210
BERT, Pierre, 200
BLANC, André, 110, 129, 131, 133, 193, 305
BRASSARD, Aimé, 207

C

CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE DE CENTRE-EST, 213
CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE DE LA LOIRE, 6, 8, 93, 117, 118, 140, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 158, 180, 203, 206, 210, 211, 213, 305, 306, 318, 319
CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE FORÉZIENNE, 85, 91, 207, 211, 304
CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE LOIRE-HAUTE-LOIRE, 218
CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE ROANNAISE, 90, 207
CENTRE CANTONAL DES JEUNES AGRICULTEURS, 204
CCJA, 202, 216, 217
CENTRE D'ÉTUDES TECHNIQUES AGRICOLES
CETA, 200, 202, 230, 286
CENTRE DÉPARTEMENTAL DES JEUNES AGRICULTEURS, 200, 202, 203
CDJA, 94, 202, 204, 207, 216, 222
Chalain-le-Comtal, 6, 92, 106, 306
CHAMBRE D'AGRICULTURE DE LA LOIRE, 6, 107, 158, 203, 218, 263, 292, 306
CHAUT, Claude, 216, 219, 305
COLLET, Pierre, 94, 107, 201, 212, 216
COLOMBAT, Jean, 120, 122, 163, 218
COOP DE FRANCE, 70, 71, 78, 79, 80, 81, 221, 222, 263, 294, 301, 305, 307, 313, 318
COOP DE FRANCE RHÔNE-ALPES-AUVERGNE, 221, 263, 305, 307
COOPÉRATIVE DE BLÉ ET D'APPROVISIONNEMENT DE LA LOIRE
CBA, 8, 85, 86, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 116, 120, 123, 124, 125, 126, 127, 139, 146, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 187, 189, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 218, 219, 242, 317, 318
COOPÉRATIVE D'ÉLEVAGE DE LA LOIRE, 3, 53, 86, 92, 104, 109, 122, 127, 129, 130, 134, 162, 178, 189, 190, 191, 193, 209, 210, 263, 304, 305, 306, 307, 319
CEL, 6, 8, 9, 10, 85, 86, 92, 93, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 116, 122, 128, 129, 130, 131, 134, 139, 162, 163, 164, 165, 170, 178, 179, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 210, 257, 263, 264, 306, 317, 318
COOPÉRATIVES D'UTILISATION DE MATÉRIEL AGRICOLE, 202
CUMA, 33, 36, 48, 61, 65, 202, 225, 228, 229, 230, 231

CRÉDIT AGRICOLE, 1, 3, 9, 10, 22, 44, 45, 46, 47, 50, 68, 70, 77, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 96, 101, 107, 116, 117, 118, 124, 125, 139, 140, 141, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 153, 154, 158, 159, 161, 162, 170, 172, 174, 179, 180, 182, 196, 208, 209, 215, 230, 252, 257, 258, 259, 260, 261, 277, 285, 292, 293, 304, 305, 307, 311, 317, 318, 319

D

DEBATISSE, Michel, 213, 215
DUCLOS, Robert, 3, 161, 200, 201, 202, 203, 204, 215, 216, 305
DUMAS, Philippe, 3, 183, 218, 221, 222, 305, 306

E

ENSERGUEIX, M., 162
EUREA COOP, 6, 8, 10, 179, 187, 189, 261, 262, 263, 304, 306, 307, 318
EUREA, 3, 6, 8, 10, 177, 179, 187, 188, 189, 217, 222, 223, 257, 261, 262, 263, 304, 306, 307, 318
EUROMONTANA, 203

F

FÉDÉRATION DÉPARTEMENTALE DES SYNDICATS D'EXPLOITANTS AGRICOLES
FDSEA, 11, 200, 201, 203, 207, 215, 216, 218, 226, 292
FÉDÉRATION DES JEUNES SYNDICALISTES AGRICOLES, 200
FÉDÉRATION NATIONALE DES SYNDICATS D'EXPLOITANTS AGRICOLES
FNSEA, 50, 203, 226, 230, 231
FÉDÉRATION NATIONALE DU CRÉDIT AGRICOLE, 221
FOREST, Jean-Michel, 3, 205, 217, 218, 219, 220, 222, 305
FOUILLAND, Claude, 93, 213, 215, 305

G

GARRET, Jean, 127, 158, 172, 205, 217, 219
GÈNES DIFFUSION, 191, 193
GRANGE, Antoine, 202, 203, 204, 206, 207, 213, 214, 215, 216, 222, 305
GROUPEMENT DÉPARTEMENTAL DE LUTTE CONTRE LES MALADIES DU BÉTAIL, 200

H

HUNI, Christian, 3, 162, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 187, 305

J

JAVELLE, Antoine, 126, 157, 162, 171, 172, 173, 174, 177, 187, 203, 204, 205, 207, 214, 215, 216, 219, 242, 306

JAVELLE, Jean-Michel, 3, 217, 218, 221, 222, 263, 264, 265, 306
 JEUNES AGRICULTEURS, 85, 144, 196, 204, 305, 313
 JA, 76, 199, 205, 217, 220, 319
 JEUNESSE AGRICOLE CATHOLIQUE, 13, 298
 JAC, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 207, 213, 214, 215, 223, 225, 232, 247, 319

L

La Talaudière, 156, 185, 186, 204, 214
LAMBERT, Oscar, 205

M

MEUNIER, Henri, 3, 187
 MODEF, 216
Montbrison, 10, 93, 95, 103, 119, 123, 125, 200, 203, 261, 304, 305, 307, 309, 318

N

NICOLAS, Antoine, 207, 210, 211

O

ORGANISATION LAITIÈRE AGRICOLE COOPÉRATIVE
 ORLAC, 85, 86, 87, 111, 112, 113, 115, 116, 134, 135, 136, 137, 138, 146, 166, 167, 169, 170, 214, 217, 304, 306, 317, 319
 ORGANISATION RÉGIONALE LAITIÈRE AGRICOLE COOPÉRATIVE
 ORLAC, 87, 135, 139, 166, 167, 168
OUVRIER-BUFFET, Gérard, 1, 3

P

PAYSANS-TRAVAILLEURS, 215, 216
PETIT, François, 201
PIOT, Claudius, 94
PISANI, Edgar, 216
PLASSE, Philippe, 3, 210
PUPAT, Jean, 96, 99, 107, 123, 177, 207, 210

R

RELAVE, Bertrand, 3, 187, 306

Roanne, 6, 43, 44, 90, 93, 106, 148, 150, 155, 186, 207, 213, 305

S

Saint-Étienne, 43, 44, 111, 204, 214
Saint-Germain-Laval, 10, 101, 205, 214, 217, 218, 219, 220, 261, 306, 307, 318
Saint-Héand, 204, 216
SEGUY-DUCLOT, Jacques, 152, 153, 205
SEROL, Antoine, 90, 207
 SICAREV, 3, 6, 8, 10, 11, 85, 86, 87, 91, 92, 93, 94, 95, 116, 119, 120, 121, 122, 123, 139, 146, 155, 156, 157, 163, 179, 183, 184, 185, 186, 206, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 215, 218, 222, 304, 305, 306, 315, 317, 318, 319
 SOCIÉTÉ D'AGRICULTURE, INDUSTRIE, ARTS ET BELLES-LETTRES DE LA LOIRE, 213
 SOCIÉTÉS D'AMÉNAGEMENT FONCIER ET D'ÉTABLISSEMENT RURAL, 50
 SAFER, 50, 144, 146, 202, 214
 SODIALAL, 3, 6, 8, 10, 80, 81, 86, 217, 223, 257, 264, 265, 304, 306, 307, 318

T

THIOLLIÈRE, Marcel, 154, 158, 161, 205, 206, 207, 210, 214

U

UMOTEST, 193
 UNION DES COOPÉRATIVES LAITIÈRES AGRICOLES DU BASSIN STÉPHANOIS, 206
 UCLABS, 111, 206
 UNION DU SUD-EST, 45, 199
 UNION NATIONALE DES COOPÉRATIVES D'ÉLEVAGE ET D'INSÉMINATION ARTIFICIELLE, 104
 UNCEIA, 104
 UNION RÉGIONALE LAITIÈRE AGRICOLE COOPÉRATIVE
 URLAC, 111, 112, 304

V

VERNAY, Bernard, 187
VERRIÈRE, Marc, 207
VIAL, Raymond, 3, 218, 222, 306

Bibliographie

Archives des coopératives agricoles

CAISSE RÉGIONALE DU CRÉDIT AGRICOLE LOIRE-HAUTE-LOIRE

Registres des procès-verbaux des assemblées générales des Caisses régionales Roannaise et Forézienne (1904-1946).

Registres des procès-verbaux des assemblées générales de la Caisse régionale de la Loire (1947-1991).

SICAREV

Registres des procès-verbaux des assemblées générales de la SICAREV (1962-2010).

SODIAAL

Registres des procès-verbaux des assemblées générales de l'UNION RÉGIONALE LAITIÈRE AGRICOLE COOPÉRATIVE (URLAC, 1961-1965).

Registres des procès-verbaux des assemblées générales de l'ORGANISATION RÉGIONALE LAITIÈRE AGRICOLE COOPÉRATIVE (ORLAC, 1966-1990).

COOPÉRATIVE D'ÉLEVAGE DE LA LOIRE (CEL)

Registres des procès-verbaux des assemblées générales de la COOPÉRATIVE D'ÉLEVAGE DE LA LOIRE (1947-2010).

Discours des Présidents de la COOPÉRATIVE D'ÉLEVAGE DE LA LOIRE (2000-2010).

EUREA COOP

Registre des procès-verbaux des assemblées générales de la SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE GÉNÉRALE AGRICOLE DE LA RÉGION DE MONTBRISON « STOCKAGE DES BLÉS » (1935-1937)

Registres des procès-verbaux des assemblées générales de la COOPÉRATIVE DE BLÉ ET D'APPROVISIONNEMENT DE LA LOIRE (1936-1999).

Registres des procès-verbaux des assemblées générales d'EUREA (2000-2007).

Registres des procès-verbaux des assemblées générales d'EUREA COOP (2007-2010).

Entretiens

Michel ASTRUC, salarié de la CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE DE LA LOIRE (1990-2004), Direction des Ressources humaines, L'Etrat, le 29 juin 2012, 2h30.

André BLANC, salarié de la COOPÉRATIVE D'ÉLEVAGE DE LA LOIRE (1958-1998), Montbrison, le 17 novembre 2011, 3h15.

Claude CHAUT, administrateur (1990-2008) de la CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE DE LA LOIRE, président de la FÉDÉRATION DÉPARTEMENTALE DES SYNDICATS D'EXPLOITANTS AGRICOLES (1983-1993), le 7 mars 2012, Chazelles-sur-Lavieu, 1h25.

Pierre DOSSON, président du COMICE AGRICOLE DE FEURS (depuis 1999), Feurs, le 13 septembre 2012, 2 heures.

Robert DUCLOS, président de la CHAMBRE D'AGRICULTURE (1974-1994), administrateur de la COOPÉRATIVE DE BLÉ ET D'APPROVISIONNEMENT DE LA LOIRE (1962-1996), Marcoux, le 2 décembre 2009, 2 heures.

Philippe DUMAS, président de la SICAREV (depuis 2003), le 1^{er} mars 2012, siège social de la Sicarev, Roanne, 1h15.

Marcel EYMARON, président de la CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE LOIRE-HAUTE-LOIRE (2000-2011), siège de la Caisse régionale, Saint-Etienne, le 3 décembre 2009, 1h30.

Jean-Michel FOREST, président de la CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE DE LA LOIRE (depuis 2011) siège de la Caisse régionale, Saint-Etienne, le 13 avril 2012, 1h25.

Alain FOURCADE, salarié de la CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE LOIRE-HAUTE-LOIRE, pôle mutualiste, site de Vals-près-le-Puy, le 16 juillet 2009, 2 heures.

Claude FOULLAND, administrateur (1973-1991) de la SICAREV, Charlieu, le 17 février 2012, 2h45.

Gérard GALLOT, président de la FÉDÉRATION DÉPARTEMENTALE DES SYNDICATS D'EXPLOITANTS AGRICOLES (depuis 2011), Sorbiers, le 25 juillet 2012, 1h20.

Pascal GOUX, salarié de COOP DE FRANCE RHÔNE-ALPES-AUVERGNE, formateur, Lyon, le 30 octobre 2009, 1h30.

Antoine GRANGE, président du CENTRE DÉPARTEMENTAL DES JEUNES AGRICULTEURS DE LA LOIRE, administrateur (1962-1999) et président (1992-1999) de la CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE DE LA LOIRE, Savigneux, le 9 février 2012, 3 heures.

Christian HÜNI, directeur de la COOPÉRATIVE DE BLÉ ET D'APPROVISIONNEMENT DE LA LOIRE (1981-1999), L'Etrat, le 24 septembre 2009, 2h30.

Michel JABRIN, salarié du PARC NATUREL DU PILAT, Pélussin, le 26 juillet 2012, 2 heures.

Georges JACQUET, ancien directeur de l'ÉTABLISSEMENT DÉPARTEMENTAL D'ÉLEVAGE, L'Etrat, le 31 janvier 2012, 2h30.

Antoine JAVELLE, administrateur (1962-1999) et président (1975-1997) de la COOPÉRATIVE DE BLÉ ET D'APPROVISIONNEMENT DE LA LOIRE, le 6 mars 2012, Saint-Germain-Laval, 3 heures.

Jean-Michel JAVELLE, administrateur d'EUREA COOP (depuis 2000), administrateur d'ORLAC et SODIAAL Union (depuis 1992), siège social Eurea Coop, Feurs, le 19 mars 2012, 45 minutes.

Fabrice JUST, professeur au LYCÉE AGRICOLE DE PRÉCIEUX, Saint-Genest-Malifaux, le 6 novembre 2009, 2 heures.

Henri MARTIN, salarié, cadre de direction puis directeur général adjoint de la CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE DE LA LOIRE (1971-1989 et 1993-1999), Saint-Just-Saint-Rambert, le 25 juillet 2012, 3h30.

Jean-Paul PICQUENDAR, directeur SODIAAL-VIENNE, Vienne, le 11 mars 2010, 2 heures.

Bernard POUILLON et Philippe DUMAS, directeur et président de la SICAREV, siège social de la Sicarev, le 20 octobre 2011, 1h10.

Michel PRIMPIER, salarié GROUPAMA RHÔNE-ALPES-AUVERGNE, siège social Groupama RAA, Lyon, le 31 juillet 2009, 1h30.

Michel PROST, salarié de la CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE DE LA LOIRE (1962-...), Feurs, 50 minutes.

Bertrand RELAVE, directeur EUREA COOP (depuis 2008), Gamm'Vert, Villars, le 18 mars 2010, 1 heure.

Daniel RIVORY, président de la COOPÉRATIVE DE FRUITS DU PILAT, Pélussin, le 17 septembre 2012, 1h30.

Guy THIVILLIER, salarié de la CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE DE LA LOIRE, Pôle mutualiste, le 19 juin 2012, 1h50.

Jean VERCHERAND, ingénieur de recherche, INRA, Sainte-Agathe-la-Bouteresse, le 19 juin 2012, 2 heures.

Raymond VIAL, président de la CHAMBRE D'AGRICULTURE DE LA LOIRE (depuis 2007), Chambre d'agriculture de la Loire, Saint-Priest-en-Jarez, le 19 novembre 2009 (1h10), le 23 novembre 2010, le 24 octobre 2011.

Michel VILLEMAGNE, salarié et directeur (1999-2013) de la COOPÉRATIVE D'ÉLEVAGE DE LA LOIRE, siège de la CEL, Chalain-le-Comtal, le 19 mars 2010, 1 heure.

Assemblées générales

Assemblée générale de COOP DE FRANCE RHÔNE-ALPES-AUVERGNE, Lyon, le 8 décembre 2009.

Assemblée générale plénière EUREA COOP, Montrond-les-Bains, le 10 décembre 2009.

Assemblée générale de section « Montbéliarde » de la COOPÉRATIVE D'ÉLEVAGE DE LA LOIRE, Marlhès, le 17 mars 2010.

Assemblée générale ACTIS BOVINS, le 1^{er} avril 2010.

Assemblée générale de la COOPÉRATIVE D'ÉLEVAGE DE LA LOIRE, Savigneux, le 15 avril 2010.

Assemblée générale de section, GROUPAMA, le 20 avril 2010.

Assemblée générale de la SOCIÉTÉ D'AGRICULTURE DE LA LOIRE, centre culturel de Goutelas, Marcoux, le 27 mai 2010.

Assemblée générale du secteur Montbrison, Sury-le-Comtal, Boën, Saint-Germain-Laval, Noirétable, Balbigny, La Tourette, Craponne/St Pal d'EUREA COOP, Trelins, le 10 novembre 2010.

Assemblée générale plénière EUREA COOP, Saint-Paulien, le 9 décembre 2010.

Assemblée générale de section de SODIAAL UNION, Précieux, printemps 2011.

Assemblée générale plénière de la CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE LOIRE-HAUTE-LOIRE, Le Puy-en-Velay, le 14 mars 2011.

Assemblée générale de la caisse locale de CRÉDIT AGRICOLE de Saint-Etienne, Saint-Etienne, le 16 mars 2011.

Assemblée générale de la caisse locale de CRÉDIT AGRICOLE de Panissières, Panissières, le 11 mars 2011.

Assemblée générale de la SOCIÉTÉ D'AGRICULTURE DE LA LOIRE, centre culturel de Goutelas, Marcoux, le 16 juin 2011.

Assemblée générale de la SOCIÉTÉ D'AGRICULTURE DE LA LOIRE, centre culturel de Goutelas, Marcoux, le 7 juin 2012.

Ouvrages

Statistiques agricoles

AGRESTE, « Recensements agricoles 1988 et 2000, région Rhône-Alpes, département de la Loire », octobre 2010, www.agreste.agriculture.gouv.fr.

AGRESTE, *Principaux résultats par départements et cantons*,
<http://agreste.agriculture.gouv.fr/recensement-agricole-2010/resultats-donnees-chiffrees/>
(Page consultée le 20/09/2012, données définitives depuis juin 2012).

AGRESTE, *Statistique agricole annuelle (SAA) - Résultats 2012, 2011 semi-définitifs*,
<http://agreste.agriculture.gouv.fr/enquetes/statistique-agricole-annuelle-saa/> (le 31 juillet 2012).

AGRESTE PRIMEUR, « Formation des chefs d'exploitation », n°281, février 2012,
<http://www.agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/primeur281.pdf> (le 4 février 2013).

AGRESTE PRIMEUR, *Les productions se concentrent dans les exploitations spécialisées*, Paris, Agreste, 2011, 4 pages, http://www.agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_primeur272.pdf (le 7 février 2013).

AGRESTE RHÔNE-ALPES, *Mémento de la statistique agricole*, Agreste, 2010, 32 pages.

ASSEMBLÉE PERMANENTE DES CHAMBRE D'AGRICULTURE, « Agriculture française - Chiffres clés », Mai 2009, 2 pages.

CHAKIR Raja et MADIGNIER Anne-Claire, « Analyse des changements d'occupation des sols en France entre 1992 et 2003 », *Économie rurale [En ligne]*, décembre 2006, n° 296, pp.59-68.

INSTITUT NATIONAL DE L'ORIGINE ET DE LA QUALITÉ, « Les produits sous signes officiels de la qualité et de l'origine », INAO,
http://www.inao.gouv.fr/public/home.php?pageFromIndex=textesPages/Les_Signes_de_la_Qualite_et_de_l_Origine433.php~mnu=433 (page consultée le 7 février 2013).

Agriculture

AUGÉ-LARIBÉ, Michel, *La révolution agricole*, Albin Michel, 1955, 435 pages.

BOURGIER Jean-Paul, « Certitudes et incertitudes des évolutions contemporaines de l'élevage bovin : une étude à partir des résultats de la Coopérative d'Élevage de la Loire », *Revue de géographie de Lyon*, 1986, vol. 61, n° 4, pp. 359-386.

CARRON, M.-A., « Un centre d'insémination artificielle dans la Creuse », *Revue de Géographie* jointe au *Bulletin de la Société de géographie de Lyon et de la région lyonnaise*, Vol.25, n°4, 1950, p.309.

CODE RURAL, <http://ick.li/OpQbrC>, (le 11 février 2012).

DE GASQUET, Olivier, *Notre agriculture, nouvelle PAC, nouveaux enjeux*, Vuibert, 2006, 293 pages.

DUBY Georges et WALLON Armand, *Histoire de la France rurale, Tome 4, Depuis 1914*, Seuil, 1977, 755 pages.

FONDA, « Des exemples de solidarités territoriales », Fonda, 10 pages, http://www.fonda.asso.fr/IMG/pdf/T165_p60-68.pdf (le 7 février 2013).

HELLEC Florence, *La reconfiguration d'un métier de service face à l'injonction commerciale. Le cas de l'inséminateur de bovins*, Rapport de Thèse, Institut des Sciences et Industries du Vivant et de l'Environnement, Agro Paris Tech, 2008, 497 p.

JUSSIAU Roland, MONTMÉAS Louis et PAROT Jean-Claude, *L'élevage en France, 10 000 ans d'histoire*, Educagri, 1999, 539 pages.

POINTEREAU Rémy, *Les pôles d'excellence rurale : un accélérateur des projets issus des territoires, rapport d'information fait au nom de la commission de l'économie, du développement durable et de l'aménagement du territoire*, Paris, Sénat, 2009, 64 pages.

PRALY, C., « La difficile rencontre entre acteurs du monde agricole et collectivités territoriales. L'exemple de l'arboriculture de la Moyenne Vallée du Rhône », communication présentée au premier séminaire « Prospective, Agricultures, Politiques publiques et Territoires (PAPPET1) », organisé par le cluster 9 de la région Rhône-Alpes, 25 et 26 janvier 2007, Le Pradel, Ardèche, 2007, 10 pages.

RAPPORT DU CONSEIL DE PROSPECTIVE EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE POUR L'AGRICULTURE ET L'ALIMENTATION, *Réflexions pour l'avenir de la politique agricole commune*, Paris, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 2003, 85 pages.

RIN Aurélie et HUSSON Jean-Pierre, « Les vergers dans les opérations d'aménagement global en Lorraine », *Revue Géographique de l'Est [en ligne]*, 2002, vol. 42/3, pp.123-131.

ROLLAND L., « L'histoire de la vulgarisation agricole en France avant 1966 », *Économie rurale*, 1984, n° 159, 7 pages.

VATIN François, *L'industrie du lait : Essai d'histoire économique*, Paris, L'Harmattan, 1990, 221 p.

Histoire de l'agriculture dans le département de la Loire

COUZON Bernard, *Le cri du caillon*, L'Horme, Éditions Faucoup, 2012, 317 p.

DUCLOS Robert, *De la pioche à Internet, Parcours d'un paysan forézien.*, Montbrison, Village de Forez (centre social de Montbrison) - Centre culturel de Goutelas, 2007, 218 pages.

HOUSSEL Jean-Pierre, *Industrialisation de Tarare et sa région*, Lyon 2, Lyon, 1973, 373 p.

VERCHERAND Jean, *Un siècle de syndicalisme agricole : la vie locale et nationale à travers le cas du département de la Loire*, Saint-Etienne, Centre d'Études Foréziennes, Publications de l'Université de Saint-Etienne, 1994, 443 p.

Patrimoine

ALBER Alex, « Une socialisation professionnelle par l'histoire : la formation morale des Saint-Cyriens et le martyrologue patriotique », *Temporalités [En ligne]*, 8 juillet 2009, n° 6/7, 14 pages.

ASSOCIATION DES ARCHIVISTES DU QUÉBEC, « Déclaration québécoise sur les archives », 11 janvier 2006, http://www.archivistes.qc.ca/declaration/pages/declaration_francais.html (le 7 février 2013).

BENSARD Eva et FLOUQUET Sophie, *Notre patrimoine de proximité, un héritage à reconquérir*, Paris, Le Cherche Midi, Dexia Editions, 2004, 157 pages.

BONDUE, Didier, « Saint-Gobain archives, Un patrimoine valorisé, une plus-value pour l'entreprise. », in Fillieux, V., *Les archives d'entreprises : entre gestion patrimoniale et veille technologique*, Academia, Bruylant, 2007, pp. 101-114.

BORGETTO Michel, « L'économie sociale et solidaire : quelle place pour le droit ? », in Chopart et alii, *Les dynamiques de l'Économie sociale et solidaire*, Paris, 2006.

MARTIN André, « Le paradigme coopératif inscrit dans une histoire », *Cahiers de l'Irecus*, mai 2008, 56 pages.

PIVIN Jean-Loup et AMIOT Leaticia, *Offre française en matière de patrimoine urbain*, Institut des Sciences et des Techniques de l'Équipement et de l'Environnement pour le Développement, 2001, 75 pages.

Économie sociale et solidaire, Coopératives : définitions

ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE, « Déclaration sur l'identité coopérative, approuvée par l'assemblée générale de l'ACI lors du congrès de Manchester - septembre 1995 », *Réseau coop*, vol. 3, n°2, novembre-décembre 1995, p. 11.

AUTÈS Michel, « Les acteurs et les référentiels », in Chopart et alii, *Les dynamiques de l'Économie sociale et solidaire*, Paris, 2006.

BONIN, Hubert, *Banque et identité commerciale, La Société générale (1864-2014)*, Presses universitaires du Septentrion, 2014, 290 pages.

BOURGEOIS Léon, *Solidarité*, Paris, Septentrion Presses Universitaires, 1998, 110 pages.

CHOPART Jean-Noël, NEYRET Guy et RAULT Daniel (dirs.), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 2006, 288 pages.

DEMOUSTIER Danièle, *L'économie sociale et solidaire, S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, Syros, La Découverte, 2001, 207 pages.

DRAPERI Jean-François, « Coopération et développement local », Cinquièmes Rencontres Inter-Universitaires d'Économie sociale et solidaire, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II, DEFI, 2005, 14 pages, <http://www.defi-univ.org/IMG/pdf/Draperi.pdf> (le 7 février 2013).

DRAPERI Jean-François, *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie.*, Paris, Dunod, 2011, 284 pages.

DRAPERI, Jean-François, « Quel droit coopératif pour demain ? », *Revue Internationale de l'économie sociale*, n°317, 2010, <http://www.recma.org/node/1076> (page consultée le 26 avril 2013).

DREYFUS, Michel, *Liberté, égalité, mutualité. Mutualisme et syndicalisme (1852-1967)*, Paris, Éditions de l'Atelier, 2001, 350 pages.

DREYFUS, Michel, *Les Dirigeants mutualistes de la fin du XIXe au début du XXIe siècle*, Paris, Mutualité française, 2003, 230 pages.

DREYFUS, Michel, *Financer les utopies, une histoire du crédit coopératif (1893-2013)*, 2013, 345 pages.

HANSMANN Henry, « Cooperative Firms in Theory and Practice », *LTA*, 1999, n° 4, p. 17.

HIRSCHFELD, André, *Le secteur coopératif en France*, La Documentation française, 1984, 144 pages.

MARTIN André, « Le paradigme coopératif inscrit dans une histoire », *Cahiers de l'Irecus*, mai 2008, 56 pages.

MUNOZ Jorge, RADRIGAN RUBIO Mario et REGNARD Yann, *La gouvernance des entreprises coopératives*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Des sociétés », 2008, 204 pages.

PARODI Maurice, « L'ESS, une alternative à l'économie capitaliste ? », *Revue Internationale de l'économie sociale*, 21 juillet 2009, <http://www.recma.org/node/861>, (le 7 février 2013).

PFLIMLIN Etienne, *Coopératives et mutuelles : un gouvernement d'entreprise original. Rapport du groupe de travail présidé par Etienne Pflimlin dans le cadre de l'Institut Français des Administrateurs.*, IFA, Confédération nationale du Crédit Mutuel, 2006, 51 pages.

Coopératives agricoles

ALIMANESTIANU, Constantin C., *Le Crédit agricole dans ses rapports avec la coopération*, Paris, Les Presses modernes, 1935, 124 pages.

ARQUIÈ, Jacques, *La Cave coopérative en bas-Languedoc, de la transformation à la distribution*, Toulouse, 1948, dact.

BIDAUD, Jules, *Des laiteries coopératives dans l'Ouest de la France*, Poitiers, Impr. du « Courrier de la Vienne », 1906, VIII-168 pages.

BLANC, René, *Les sociétés coopératives agricoles en France*, Montpellier, Impr. de Firmin, Montane, 1912, 205 pages.

BLANCHARD, Fernand, *Le Crédit agricole à long terme, Étude de la loi du 29 décembre 1906 et de la loi du 19 mars 1910*, Paris, L. Larose et L. Tenin, 1910, 233 pages.

BONIN, Hubert, *Les coopératives laitières du Grand Sud-Ouest (1893-2005)*, Éditions PLAGE, 2005, 344 pages.

BORDERIE, Alain, *1902-2002, D'un siècle à l'autre, Crédit agricole d'Ile-de-France*, Paris, Le Cherche Midi, 2002.

BOSSÉNO, Christian, GUESLIN, André, *1894-1994, Crédit agricole, un siècle au présent*, Paris, Hervas, 1994.

BOURDIN, Françoise, *Le Crédit agricole et la crise*, Paris, Librairie technique et économique, 1937, 125 pages.

BRET, Jean-Jacques, *Les caves coopératives de vinification*, Montpellier, Impr. de « L'Économiste méridional », 1922, 172 pages.

CAMBIAIRE, Jean de, *Le Crédit agricole mutuel en France (loi du 5 août 1920 et législation ultérieure)*, Montpellier, 1954, dact.

CLIQUE, Hubert, *Les caves coopératives de vinification en Bourgogne, ainsi que dans les autres régions de la France et treize pays étrangers*, Paris, Sirey, 1931, 317 pages.

CRÉDIT AGRICOLE LOIRE-HAUTE-LOIRE, plaquette « Bienvenue », date inconnue.

DERAMOUD, Gérard, *Les caves : coopératives de vinification dans le Sud-Ouest de la France*, Strasbourg, 1946, dact.

DESIGAUZ, Charles, *De la coopération dans les beurreries des Charentes et du Poitou*, Fontenay-aux-Roses, Impr. de L. Bellenand, 1905, 210 pages.

FAVRE-BONTÉ, Véronique *et al.*, « Gestion des innovations : le cas d'une caisse régionale de Crédit agricole », *Revue française de gestion*, 2009/1, vol.34, p.10-19.

FÉDÉRATION RÉGIONALE DES COOPÉRATIVES DE LA RÉUNION, « Les grands principes de la coopération agricole », <http://www.frca-reunion.coop/FR/Cooperation/Principes.php>, (le 28 août 2012).

FILIPPI Maryline, FREY Olivier et TORRE André, « Gouvernance d'entreprises coopératives et liens au territoire. Comment apprécier l'ancrage des coopératives agricoles ? », Colloque *Les entreprises coopératives agricoles*, Paris, Société française d'économie rurale, 28-29 février 2008, 22 pages.

FORESTIER Michel et MAUGET René, « De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire : 1ère partie, De la valeur pour l'utilisateur à la valeur pour l'actionnaire ? », *Revue Internationale de l'économie sociale*, 2000, n° 278, 15 pages, <http://recma.org/node/608> (le 7 février 2013).

FORESTIER Michel et MAUGET René, « De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire : 2e partie, Quelle gouvernance ? », *Revue Internationale de l'économie sociale*, 2001, n° 279, 11 pages, <http://recma.org/node/612> (le 7 février 2013).

GUESLIN, André, *Histoire des Crédits agricoles : vers la banque universelle ? (depuis 1960)*, Economica, 1984, 463 pages.

GUILLOUZO Raymond, PERROT Pascal et RUFFIO Philippe, « Stratégies d'alliances et configurations des groupes coopératifs agricoles : les apports d'une analyse en termes de portefeuilles d'alliances », *Revue Internationale de l'économie sociale*, 2002, n° 285, 14 pages, <http://recma.org/node/668> (le 7 février 2013).

HAKELIUS Karin, *Co-operatives Values: Farmers' co-operatives in the minds of the farmers*, Uppsala, Swedish University of Agricultural Sciences, 1996, 272 pages.

HIRSCHFELD, André, *La coopération agricole en France*, J.-B. Baillière et fils, 1957, 178 pages.

HIRSCHFELD, André, *L'évolution de la coopération agricole française et la communauté économique européenne*, Institut des études coopératives, 1967, 303 pages.

KOULYTCHIZKY Serge et MAUGET René, « Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle : À la recherche d'un nouveau paradigme. », *Revue Internationale de l'économie sociale*, 2003, n° 287, 27 pages, <http://recma.org/node/682> (le 7 février 2013).

LEWI Georges et PERRI Pascal, *Les défis du capitalisme coopératif. Ce que les paysans nous apprennent de l'économie*, Paris, Pearson, 2009, vol.1, 214 pages.

MADEC Anne, « Thèmes proposés : la sociologie des organisations coopératives », *Économie rurale*, 1974, n° 103, pp. 38-43.

MAUGET René, « De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire : évolution ou dénaturation ? », in *La gouvernance des entreprises coopératives*, 2008.

NICOLAS Philippe, *La coopération agricole dans l'économie et la politique agro-alimentaire*, Montpellier, INRA, 1975, 20 pages.

NICOLAS Philippe, « Différenciation et expansion de la coopération agricole dans l'économie agro-alimentaire », *Économie rurale*, 1977, n° 121, 14 pages.

NICOLAS Philippe, *Les Agriculteurs en quête du pouvoir économique : le rôle du mouvement coopératif dans l'organisation des producteurs*, Montpellier, INRA, 1978, 6 pages.

PEYON Jean-Pierre, « L'essor des coopératives agro-alimentaires dans les années 1970 en France », *Économie rurale*, 1988, n° 184-186, 6 pages.

PHILIPPE, Jean, FAIVRE, Patrick, « Le coopérativisme, un modèle pour la banque après la crise ? », *Projectique*, 2009/2, p.11-30.

PURSEIGLE François, *Les sillons de l'engagement : Jeunes agriculteurs et action collective*, Paris, L'Harmattan, coll. « Débats jeunesse », 2011, 262 pages.

ROULEAU, Albert, *L'Action de l'État sur le développement des coopératives agricoles en France*, Paris, A. Pedone, 1907, 183 pages.

SALLET, Léon, *Les syndicats agricoles, leur régime actuel et le projet de loi*, Paris, A. Rousseau, 1910, 150 pages.

SCEAU, Richard, « La coopération agricole dans la région Rhône-Alpes », *Revue de géographie de Lyon*, vol. 47, n°3, 1972, p. 259-296.

SAUVAGEOT, René-Marie-Florence, *L'Origine et le développement des fruitières comtoises jusqu'au XIXe siècle*, Dijon, 1945, dact.

TATON, Georges, *La coopération dans l'industrie beurrière en France et à l'étranger*, Paris, L. Larose et L. Tenin, 1908, 284 pages.

VERDREAU, Pierre, *L'Union du Centre-Est des syndicats agricoles et viticoles*, Paris, Impr. des Orphelins-apprentis d'Auteuil, 1928, 215 pages.

Coopératives et démocratie, Coopératives et loyauté

ATRUX-TALLAU, Mélanie, *Histoire sociale d'un corps intermédiaire : l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture (1924-1974)*, Thèse sous la direction de Claude-Isabelle Brelot, Université Lumière, Lyon, 2010, 1304 pages.

BARRAUD-DIDIER Valérie, HENNINGER Marie-Christine et ANZALONE Guilhem, « La distanciation de la relation adhérent-coopérative en France », *Études rurales*, 2012, vol. 2012/2, n° 190, pp. 119-130.

CAIRE, Gilles, NIVOIX, Sophie, « La démocratie sociétariale ‘vue d’en bas’. Observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives », *Revue Française de Gestion*, volume 38/220, 2012, p.17-30.

COOP DE FRANCE, *L’administrateur en questions*, Coop de France, 2^e édition, 2007, 93 pages.

COOP DE FRANCE, *L’accueil des nouveaux coopérateurs en questions*, Coop de France 2^e édition, 2008, 51 pages.

COOP DE FRANCE, *Coopératives agricoles : les associés coopérateurs, un capital à cultiver*, Coop de France, 2009, 99 pages.

CÔTÉ, Daniel, « Le mode d’organisation coopérative au XXI^e siècle : un nouveau paradigme coopératif face à la crise », *Revue internationale de projectique*, De Boeck Université, 2009/2, n°2, pp. 61-84.

DALH, Robert, *Who governs?*, Yale University Press, New Haven, 1961, 351 pages.

DRUCKER, Peter, “The new society of organization”, in *The learning Imperative*, Ed. R. Howard, Harvard Business School Press, 1997.

DUBAR Claude, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, 3^e édition revue, Paris, Armand Colin, 2002, 255 pages.

FULTON, Murray E., “Cooperatives and Member Commitment”, *LTA*, 4/99, p.418-437.

GIRAUD Franck, « La gestion de la relation adhérent : un défi mutualiste », *Revue Internationale de l’économie sociale*, 2001, n° 281, 8 pages, <http://www.recma.org/node/624> (le 7 février 2013).

HÉRAIL Marc, « Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives », *Revue Internationale de l’économie sociale*, 2000, n° 278, 11 pages, <http://recma.org/node/604> (le 7 février 2013).

HIRSCHMAN Albert, *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Économie et Humanisme, Les éditions ouvrières, 1972, 144 pages.

ION Jacques, *S’engager dans une société d’individus*, Paris, Armand Colin, coll. « Individu et Société », 2012, 220 p.

LAFLEUR Michel, LOPEZ HERNANDEZ Carlos et DION Bastien, « La stratégie de la coopérative basée sur son identité : la théorie des défis coopératifs. », *Unircoop*, 2004, n° 2(1), pp. 34-54, http://www.unircoop.org/uniRcoop/files/seminaires/conferences/michel_lafleur2004%284%29.pdf, (le 7 février 2013).

LAZARUS Jeanne, *L’épreuve de l’argent. Banques, banquiers, clients.*, Paris, Calmann-Lévy, 2012, 419 pages.

MANN Patrice, *L’action collective. Mobilisation et organisation des minorités actives*, Paris, Armand Colin, coll. « U Sociologie », 1991, 155 p.

MARESCA, Sylvain, *Les dirigeants paysans*, Éditions de Minuit, 1983, 294 pages.

MARESCA, Sylvain, *La formation de l'élite paysanne*, Thèse sous la direction de Pierre Bourdieu, 1981, 2 volumes, 375 f.

MICHELS, Robert, *Les Partis politiques, Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, Paris, Flammarion, 1914, 341 pages (réédité avec une préface de René Rémond). Consultable en ligne à l'adresse: <http://www.scribd.com/doc/41085395/lespartispolitique00michuoft>

MIZRUCHI Mark S., "What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates", *Annual Review of Sociology*, 1996, vol. 22, pp. 271-298.

PASSY Florence, *L'action altruiste*, Genève/Paris, Librairie DROZ, 1998, 270 p.

PRUGNAUD, Louis, *Les étapes du syndicalisme agricole en France*, Poitiers, 1957, dact., 4-308 f.

ROBIN, Paul, *Les syndicats agricoles et la démocratie rurale*, Rennes, Impr. Bretonne, 1907, 151 pages.

ROSANVALLON Pierre, *La société des égaux*, Paris, Seuil, 2011, 428 p.

SELARIES Guy, « La formation des administrateurs et cadres de la coopération », *Économie rurale*, 1964, n° 62, pp. 53-59.

SWEDBERG, Richard, "New economic sociology: what has been accomplished, what is ahead", *Acta Sociologica*, Vol.40, n°2, 1997, p.161-182.

VEYNE, Paul, *Comment on écrit l'histoire, suivi de, Foucault révolutionne l'histoire*, Points, 1979, 242 pages.

Webographie

Résultats du recensement agricole 2010

<http://www.agreste.agriculture.gouv.fr/recensement-agricole-2010/resultats-donnees-chiffrees/> (le 18 juillet 2012).

Site internet de la web-radio « Histoire et Patrimoine »

Émission consacrée à l'usine Saint-Gobain située entre Laon et Soissons :

<http://www.histoire-et-patrimoine.org/spip.php?article30> (le 4 février 2013)

Site internet du Ministère de l'Agriculture ; de l'Agroalimentaire et de la forêt

Page sur l'hypodermose bovine ou maladie du varron : <http://agriculture.gouv.fr/varron> (le 5 novembre 2012).

Site internet du Musée de l'Alimentation, Vevey, Suisse

<http://www.alimentarium.ch/fr/accueil.html> (le 4 février 2013)

Site internet du musée d'entreprise CAILLER, Gruyère, Suisse

<http://www.cailler.ch/maison-cailler/visitez-nous/heures-douverture/> (le 4 février 2013)

Site internet du groupe SICAREV, Alliances.coop

<http://www.alliances.coop/info/viewtopic.php?t=894&sid=dae87ac16c72e8fda7e67b0b1fe11a0b> (le 4 février 2013)

Site internet de l'Ecole des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Page de la Chaire de Coopération Guy-Bernier consacrée aux coopératives de nouvelle génération : <http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/fr/recherche/97.asp> (le 4 février 2013)

Site internet des Journées Portes Ouvertes Entreprises

<http://www.jpo.roanne.cci.fr/> (le 30 janvier 2013).

Site internet du groupe Lactalis

Page « Historique » : <http://www.lactalis.fr/francais/groupe/historique.htm> (le 4 février 2013)

Site internet des archives Larousse

Page consacrée à l'édition 1973 :

http://www.larousse.fr/archives/journaux_annee/1973/38/productions (le 2 novembre 2012)

Site internet du Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario

Page consacrée aux coopératives de nouvelle génération :

<http://www.omafr.gov.on.ca/french/busdev/facts/02-018.htm>

Site internet de l'entreprise Pavé d'affinois

Page « Historique » : <http://www.pavedaffinois.com/fromages/Historique-32.html> (le 4 février 2013)

Site internet de l'Office du Tourisme de Seine-Saint-Denis

Page consacrée à l'usine Saint-Gobain à Aubervilliers

http://www.tourisme93.com/document.php?pagendx=84&engine_zoom=PcuIDFC930001359 (le 4 février 2013)

Site internet de l'Office du Tourisme de la Mayenne

Page consacrée au Lactopôle André Besnier

<http://www.tourisme-mayenne.com/lactopole.i.html?SectionId=1039> (le 4 février 2013)

Site internet « Visites d'entreprises en Rhône-Alpes »

<http://www.visites-entreprises-rhone-alpes.fr/> (le 30 janvier 2013)

Site internet du Pôle de ressources pour l'histoire sociale, mutualiste et coopérative de Limoges et du Limousin

<http://pr2l.fr/?q=node/1> (le 20 janvier 2013)

Site internet de la Revue internationale de l'économie sociale

Annonce de la journée d'étude « Valorisation du patrimoine et perspectives d'avenir de l'ESS » Paris, Sénat, 24 avril 2013 : <http://www.recma.org/node/3145> (le 30 janvier 2013)

Site internet du groupe de défense sanitaire de Cahors, fiche informative sur la brucellose

http://www.gds46.asso.fr/HTML/Infos_sanitaires/Brucellose/brucellose.pdf (le 16 avril 2013)

Wikipedia, page consacrée à la fièvre aphteuse

http://fr.wikipedia.org/wiki/Fi%C3%A8vre_aphteuse (le 16 avril 2013)

Table des Figures

FIGURE 0-1 - EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE LA CBA, 21 SEPTEMBRE 1940	8
FIGURE 0-2 – EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE LA CEL DU 31 MAI 1990.....	9
FIGURE 0-3 - EXTRAIT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU CRÉDIT AGRICOLE LOIRE-HAUTE-LOIRE DU 28 MARS 1996	9
FIGURE 0-4 - RÉPARTITION DES ENTRETIENS SELON LES ÂGES	11
FIGURE 0-5 - RÉPARTITION DES ENTRETIENS SELON LES FONCTIONS OCCUPÉES	12
FIGURE 0-6 - RÉPARTITION DES ENTRETIENS SELON LES TYPES D'ORGANISATIONS.....	12
FIGURE I-1 - UTILISATION DES SOLS DU TERRITOIRE MÉTROPOLITAIN ENTRE 1980 ET 2009	58
FIGURE I-2 - NOMBRE D'EXPLOITATIONS EN FRANCE ET EN RHÔNE-ALPES ENTRE 1988 ET 2010	59
FIGURE I-3 - NOMBRE D'EXPLOITATIONS DANS LES DÉPARTEMENTS DE RHÔNE-ALPES ENTRE 1988 ET 2010.....	60
FIGURE I-4 - PROFIL AGRICOLE DE LA RÉGION RHÔNE-ALPES ENTRE 1988 ET 2010	60
FIGURE I-5 - PROFIL AGRICOLE DU DÉPARTEMENT DE LA LOIRE ENTRE 1988 ET 2010	61
FIGURE I-6 - ACTIFS AGRICOLES FAMILIAUX ET SALARIÉS ENTRE 1988 ET 2010	61
FIGURE I-7 - LE TRAVAIL DANS LES EXPLOITATIONS DE FRANCE ET RHÔNE-ALPES EN UTA.....	62
FIGURE I-8 - RÉPARTITION DE LA SAU EN FONCTION DE L'ÂGE DES EXPLOITANTS EN 2007	63
FIGURE I-9 - ÉVOLUTION DES FORMES D'EXPLOITATIONS ENTRE 1988 ET 2007	63
FIGURE I-10 - FORMES SOCIÉTAIRES DES EXPLOITATIONS ENTRE 1988 ET 2007	64
FIGURE I-11 - RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ « COLLECTE ET APPROVISIONNEMENT »	79
FIGURE I-12 - RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ « LAIT »	79
FIGURE I-13 - RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ « VIANDE ET BÉTAIL ».....	80
FIGURE I-14 - RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ "INSÉMINATION ARTIFICIELLE"	80
FIGURE II-1 - CAPITAL SOCIAL DE LA SICAREV, 1962-1973	94
FIGURE II-2 - ADHÉRENTS CONVOQUÉS ET PRÉSENTS AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DE LA CBA, 1938-1949.....	97
FIGURE II-3 - TAUX DE PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DE LA CBA, 1938-1949.....	97
FIGURE II-4 - RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CÉRÉALES ET APPROVISIONNEMENT, 1945-1954	101
FIGURE II-5 - TONNAGE DE CÉRÉALES COLLECTÉES PAR LA CBA, 1937-1954	102
FIGURE II-6 - TONNAGE DE PRODUITS D'APPROVISIONNEMENT GÉRÉS PAR LA CBA, 1942-1954	102
FIGURE II-7 - NOMBRE D'IAP BOVINS RÉALISÉES ET RÉUSSIES PAR LA CEL ENTRE 1947 ET 1952	109
FIGURE II-8 - RACES UTILISÉES POUR L'INSÉMINATION ARTIFICIELLE PAR LA CEL EN 1951, 1956 ET 1962	110
FIGURE II-9 - CAPITAL SOCIAL D'ORLAC, 1963-1970	112
FIGURE II-10 - SOLDES DES PRÊTS CT, MT ET LT AU 31 DÉCEMBRE 1945, 1947, 1951 ET 1952	117
FIGURE II-11 - CRÉDIT AGRICOLE DE LA LOIRE, CAPITAL SOCIAL 1914-1954	118
FIGURE II-12 - CRÉDIT AGRICOLE DE LA LOIRE, DÉPÔTS DE FOND 1914-1954	118
FIGURE II-13 - CAPITAL SOCIAL DE LA SICAREV, 1973-1988.....	121
FIGURE II-14 - TONNAGE TRAITÉ PAR LA SICAREV, 1972-1982	121
FIGURE II-15 - DÉLÉGUÉS CONVOQUÉS ET PRÉSENTS AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DE LA CBA ENTRE 1959-1975	124
FIGURE II-16 - TAUX DE PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES PLÉNIÈRES DE LA CBA, 1959-1975	125
FIGURE II-17 - TONNAGE DE LA COLLECTE DE CÉRÉALES DE LA CBA, 1955-1962.....	126
FIGURE II-18 - NOMBRE D'IAP BOVINS RÉALISÉES PAR LA CEL ENTRE 1953 ET 1983.....	129
FIGURE II-19 - NOMBRE D'IAP BOVINS RÉALISÉES ET RÉUSSIES PAR LA CEL ENTRE 1953 ET 1962	129
FIGURE II-20 - COLLECTE DE LAIT PAR Orlac, 1977-1982	135
FIGURE II-21 - PRÊTS CT, MT ET LT INDIVIDUELS ACCORDÉS EN 1955, 1960 ET 1970	143
FIGURE II-22 - CAPITAL SOCIAL DE LA CAISSE RÉGIONALE DE LA LOIRE, 1955-1980	144
FIGURE II-23 - CAPITAL SOCIAL DE LA SICAREV, 1988-1999.....	155
FIGURE II-24 - RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ENTRE LA FRANCE ET LES EXPORTATIONS, 1988-1999	157
FIGURE II-25 - CAPITAL SOCIAL DE LA CBA, 1974-1979	159
FIGURE II-26 - DÉLÉGUÉS CONVOQUÉS ET PRÉSENTS AUX ASSEMBLÉES PLÉNIÈRES DE LA CBA, 1976-1980	160
FIGURE II-27 - TAUX DE PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES PLÉNIÈRES DE LA CBA, 1976-1980	161
FIGURE II-28 - COLLECTE DE LAIT D'ORLAC, 1982-1988	167
FIGURE II-29 - RÉPARTITION DE LA COLLECTE DURANT LES CAMPAGNES 1986-1987 ET 1987-1988	168
FIGURE II-30 - DÉLÉGUÉS CONVOQUÉS ET PRÉSENTS AUX ASSEMBLÉES PLÉNIÈRES DE LA CBA, 1981-1999	171
FIGURE II-31 - TAUX DE PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES PLÉNIÈRES DE LA CBA, 1981-1999	172
FIGURE II-32 - CAPITAL SOCIAL DE LA CBA, 1980-1999	172
FIGURE II-33 - NOMBRE D'IAP RÉALISÉES PAR LA CEL EN 1997 SELON L'ORIGINE DES DOSES GÉNÉTIQUES.....	178
FIGURE II-34 - PROVENANCE DES BOVINS ABATTUS PAR LA SICAREV, 2004-2009.....	183

FIGURE II-35 - CAPITAL SOCIAL DE LA SICAREV, 2000-2010	185
FIGURE II-36 - RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES FRANCE ET EXPORTATIONS DE LA SICAREV, 2000-2010	186
FIGURE II-37 - CAPITAL SOCIAL DE LA CBA/EUREA COOP, 1999-2010	189
FIGURE II-38 - PRÉSIDENTS ET ADMINISTRATEURS DE SICAREV, CAM LOIRE, CBA ET DE LA CEL, AYANT DES MANDATS DANS PLUSIEURS COOPÉRATIVES.	210
FIGURE II-39 – COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DE CAM LOIRE ET DE LA CBA EN 1960, DE LA SICAREV EN 1962.	211
FIGURE II-40 - COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DE CAM LOIRE, DE LA CBA ET DE LA SICAREV EN 1970	213

Liste des tableaux

TABLEAU 0-1 - PÉRIODE ÉTUDIÉE POUR CHAQUE COOPÉRATIVE ET NOMBRE DE PROCÈS-VERBAUX.....	10
TABLEAU 1-1 - ÉVOLUTION HISTORIQUE DES STATUTS DE LA COOPÉRATION, D'APRÈS DANIÈLE DEMOUSTIER, <i>L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</i> , LA DÉCOUVERTE, 2001, P.194-195.	22
TABLEAU 1-2 - TYPOLOGIE DES EXPLOITATIONS AGRICOLES DANS LA LOIRE À LA FIN DU XIXE SIÈCLE	42
TABLEAU 1-3 - ÉVOLUTION DE LA SAU ET UTILISATION DES SOLS DANS LA LOIRE, 1882-2010.	52
TABLEAU 1-4 - "LE DISPOSITIF ORIGINEL DE LA PAC", D'APRÈS JUSSIAU ET ALII, <i>L'ÉLEVAGE EN FRANCE</i> , P.413.	54
TABLEAU 1-5 - UTILISATION DES SOLS DU TERRITOIRE MÉTROPOLITAIN ENTRE 1980 ET 2009.....	57
TABLEAU 2-1 – ACTIVITÉS, MARQUES ET CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ (2010) DES COOPÉRATIVES AGRICOLES FRANÇAISES (SOURCE COOP DE FRANCE)	81
TABLEAU 2-2 - LA CBA ET LA CEL, PREMIÈRE PÉRIODE : LA CRÉATION.	86
TABLEAU 2-3 - TAUREAUX UTILISÉS PAR LA CEL EN 1949, 1952 ET 1953.....	110
TABLEAU 2-4 – LA CBA ET LA CEL, DEUXIÈME PÉRIODE : DÉVELOPPER L'ACTIVITÉ	116
TABLEAU 2-5 - LA CBA ET LA CEL, TROISIÈME PÉRIODE : FAIRE FACE AUX CHANGEMENTS	139
TABLEAU 2-6 - LA CBA ET LA CEL, QUATRIÈME PÉRIODE : DIVERSIFIER L'ACTIVITÉ	170
TABLEAU 2-7 - NOMBRE D'INSÉMINATIONS BOVINES RÉALISÉES PAR LA CEL ENTRE 1993 ET 1999.....	178
TABLEAU 2-8 - LA CBA ET LA CEL, CINQUIÈME PÉRIODE : UN PAS DE PLUS EN AVANT.....	179
TABLEAU 4-1 – LES ÉTAPES DE LA DÉGÉNÉRESCENCE DU MODÈLE COOPÉRATIF SELON MEISTER : UNE COMPARAISON AVEC LES PÉRIODES HISTORIQUES DES COOPÉRATIVES PARTENAIRES	237
TABLEAU 4-2 – ÉVALUATION DES MODALITÉS D'EXPRESSION DÉMOCRATIQUE, PAR GILLES CAIRE ET SOPHIE NIVOIX, P.29	256
TABLEAU 4-3 – CRÉDIT AGRICOLE LOIRE-HAUTE-LOIRE, ASSEMBLÉES DES CAISSES LOCALES DE PANISSIÈRES (11 MARS 2011) ET DE SAINT-ÉTIENNE (16 MARS 2011)	258
TABLEAU 4-4 – CRÉDIT AGRICOLE LOIRE-HAUTE-LOIRE, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE PLÉNIÈRE, 14 MARS 2011, LE PUY-EN-VELAY.....	260
TABLEAU 4-5 - PARTIE INFORMATIVE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE LA CAISSE RÉGIONALE LHL (14 MARS 2011).....	260
TABLEAU 4-6 – EUREA COOP, ASSEMBLÉE DU SECTEUR MONTBRISON, SURY-LE-COMTAL, BOËN, SAINT-GERMAIN-LAVAL, NOIRÉTABLE, BALBIGNY, LA TOURETTE, CRAPONNE/ ST PAL, TRELINS, 10 NOVEMBRE 2010.....	261
TABLEAU 4-7 – EUREA COOP, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE PLÉNIÈRE, 9 DÉCEMBRE 2010, SAINT-PAULIEN.....	262
TABLEAU 4-8 - CEL, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE SECTION MONTBÉLIARDE, 17 MARS 2010, MARLHES	263
TABLEAU 4-9 – SODIAAL, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE SECTION, 2011, PRÉCIEUX	265
TABLEAU 4-10 – AVANT L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE, DÉFINIR UN OBJECTIF ET STIMULER LA PARTICIPATION ET LA RÉACTIVITÉ DES ADHÉRENTS	268
TABLEAU 4-11 – PENDANT L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE, GARANTIR LA COMPRÉHENSION DES INFORMATIONS TRANSMISES.....	269
TABLEAU 4-12 - PISTES DE RÉFLEXION POUR ENCOURAGER LA PARTICIPATION LORS DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES PLÉNIÈRES OU DE SECTION.....	271
TABLEAU 4-13 – POSSIBLE TRAITEMENT DES DONNÉES RECUEILLIES DANS LES ARCHIVES DES ENTREPRISES	275

Table des Matières

REMERCIEMENTS	3
INTRODUCTION GÉNÉRALE	5
SOURCES	7
<i>Les procès-verbaux des assemblées générales</i>	<i>7</i>
<i>Les entretiens oraux avec des salariés et des administrateurs/présidents.....</i>	<i>11</i>
PLAN	13
I. HISTOIRE ET COOPÉRATIVES	15
A. QU'EST-CE QUE LE SYSTÈME COOPÉRATIF ?	15
1. <i>Le mouvement coopératif : dès l'origine, une alliance entre pratique et théorie</i>	<i>16</i>
2. <i>Coopératives et territoires.</i>	<i>31</i>
B. LA PLACE DES COOPÉRATIVES DANS LES POLITIQUES AGRICOLES FRANÇAISES.....	39
1. <i>Les politiques agricoles de la France, de la IIIe République à la Politique agricole commune</i>	<i>40</i>
2. <i>Panorama des productions agricoles de la France en 2010.....</i>	<i>57</i>
C. LES ÉVOLUTIONS DES COOPÉRATIVES DEPUIS LES ANNÉES 1960.....	65
1. <i>Les défis actuels des coopératives agricoles</i>	<i>71</i>
2. <i>La place des coopératives agricoles dans l'industrie agro-alimentaire.....</i>	<i>78</i>
D. CONCLUSION	82
II. L'ORGANISATION DE L'ACTION COLLECTIVE PAR LES COOPÉRATIVES AGRICOLES LIGÉRIENNES	84
A. L'HISTOIRE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES DE LA LOIRE : CE QUE LES ARCHIVES NOUS APPRENNENT	85
1. <i>La création des coopératives.....</i>	<i>86</i>
a) Les prémisses de la Caisse régionale de la Loire, 1904-1946	89
b) La création de la SICAREV, 1962-1973	91
c) La Coopérative de Blé et d'Approvisionnement de la Loire, une « phase constructive », 1934-1953	95
d) La création de la Coopérative d'élevage de la Loire, 1947-1953	104
e) L'ORLAC, la création dans un contexte de hausse de la production laitière, 1961-1970.....	111
f) Conclusion.....	116
2. <i>Développer l'activité</i>	<i>116</i>
a) La création de la Caisse régionale de Crédit Agricole de la Loire, 1947-1955	117
c) La SICAREV vers la professionnalisation, 1973-1988	119
d) La Coopérative de Blé et d'Approvisionnement de la Loire, 1955-1973.....	123
e) La Coopérative d'élevage de la Loire, 1954-1983	127
f) L'ORLAC, une réduction de la collecte, 1971-1983.....	134
3. <i>Faire face aux changements</i>	<i>139</i>
a) Le Crédit agricole de la Loire : accompagner les changements politiques et sociétaux, 1955-1989	139
c) La SICAREV, adaptation de l'organisation et de l'outil, 1988-1999	155
d) La Coopérative de Blé et d'Approvisionnement de la Loire, 1974-1979.....	157
e) La Coopérative d'élevage de la Loire, 1984-1992	162
f) L'ORLAC, une nouvelle organisation du marché du lait, 1983-1990.....	166
4. <i>Diversifier l'activité : vers les unions et les filiales.....</i>	<i>170</i>
a) La Coopérative de Blé et d'Approvisionnement de la Loire, 1980-1999.....	170
b) La Coopérative d'élevage de la Loire, 1993-2000	178
5. <i>Un pas de plus en avant</i>	<i>179</i>
a) La fusion avec la Caisse régionale de la Haute-Loire, 1991-2010.....	179
b) La SICAREV, nouvelle période avec l'engagement des groupements de producteurs et une nouvelle période de diversification par unions et fusions, 2000-2010.....	183
c) La Coopérative de Blé et d'Approvisionnement de la Loire, 2000-2010.....	187
d) La Coopérative d'élevage de la Loire, 2001-2010	189
6. <i>Conclusion</i>	<i>194</i>
B. ACTION COLLECTIVE ET ÉLITES AGRICOLES : L'EXEMPLE DES COOPÉRATIVES DE LA LOIRE DANS LES ANNÉES 1960.....	195
1. <i>L'adhésion primaire.....</i>	<i>195</i>
2. <i>L'engagement</i>	<i>197</i>
3. <i>De la JAC aux JA, de l'engagement à la prise de responsabilités, de la formation à l'action</i>	<i>199</i>
4. <i>Les caractéristiques des parcours des dirigeants des années 1960</i>	<i>207</i>
C. UNE NOUVELLE GÉNÉRATION AU POUVOIR : LE CHANGEMENT DES ANNÉES 1990-2000	215

1.	<i>La scission syndicale de 1983</i>	215
2.	<i>Les caractéristiques des parcours des dirigeants</i>	220
D.	DEVENIR ADHÉRENT AUJOURD'HUI	223
F.	CONCLUSION	232
III.	SUSCITER LA PARTICIPATION	234
A.	LES COOPÉRATIVES EN CRISE : DÉGÉNÉRESCENCE ET BANALISATION	234
B.	FACE AU DÉCLIN DES COOPÉRATIVES	238
1.	<i>Défection, prise de parole et loyauté : caractériser les comportements des adhérents face au déclin démocratique</i>	239
2.	<i>Gérer la loyauté des adhérents</i>	247
C.	OPPORTUNITÉS DE PARTICIPATION DANS LES COOPÉRATIVES AGRICOLES.....	251
1.	<i>Le fonctionnement des assemblées générales plénières et de section</i>	252
2.	<i>Propositions d'amélioration du fonctionnement des assemblées générales</i>	266
D.	UN PROJET COOPÉRATIF POUR LES RÉUNIR TOUS, ET ENSEMBLE PENSER LA VALORISATION DU PATRIMOINE AGRICOLE	272
1.	<i>Envisager la valorisation du patrimoine coopératif</i>	272
a)	Identifier et questionner le patrimoine coopératif	273
b)	Valoriser le patrimoine coopératif : pistes de réflexion	277
2.	<i>Un projet agricole en synergie</i>	279
b)	Proposer de nouvelles voies aux salariés et aux clients	280
c)	Gérer les mutations du sociétariat : outils d'éducation et de formation	285
d)	Organiser l'intercoopération.....	288
E.	CONCLUSION	295
	CONCLUSION GÉNÉRALE	297
	INDEX	302
	BIBLIOGRAPHIE	304
	ARCHIVES DES COOPÉRATIVES AGRICOLES	304
	ENTRETIENS	305
	ASSEMBLÉES GÉNÉRALES	307
	OUVRAGES.....	308
	<i>Statistiques agricoles</i>	308
	<i>Agriculture</i>	308
	Histoire de l'agriculture dans le département de la Loire	309
	<i>Patrimoine</i>	310
	<i>Économie sociale et solidaire, Coopératives : définitions</i>	310
	<i>Coopératives agricoles</i>	312
	<i>Coopératives et démocratie, Coopératives et loyauté</i>	314
	WEBOGRAPHIE	317
	TABLE DES FIGURES	319
	LISTE DES TABLEAUX	320
	TABLE DES MATIÈRES	321

« Filles de la misère », les coopératives agricoles ont accompagné les agriculteurs à travers les changements économiques, politiques et sociétaux depuis le début du XXème siècle. Outil économiques au service du développement de leurs adhérents et de leurs territoires, elles n'ont cessé de prouver leurs capacités d'adaptation face aux transformations de l'agriculture, à la création de l'Union européenne ou à la mondialisation des échanges. Cependant, leur modèle associant les membres au processus décisionnel de l'entreprise a pu souffrir de ces évolutions impliquant une diversification de l'activité, la création de filiales, l'ouverture à des partenaires non-coopérateurs. La place des adhérents est donc à nouveau à considérer, leur loyauté étant un atout indéniable pour les coopératives agricoles.

Cette étude se fonde sur l'analyse des procès-verbaux des assemblées générales de cinq coopératives agricoles. Elle propose de faire de l'histoire une force dans la gestion des adhérents : construisant des connaissances, elle peut alimenter une communication éclairée à destination des membres. Enfin, il est proposé de réaliser ce travail de recherche et de valorisation de manière coopérative, afin de mutualiser les moyens nécessaires.

Agriculture, Coopératives, Coopératives agricoles, Participation, Action collective, Histoire, Patrimoine

Born out of misery, agricultural co-operatives have been walking hand in hand with farmers through economic, political and societal changes since the beginning of the 20th century. Economic tool designed to fulfill the development of their members and their territories, they never stopped proving their capacities to adapt. However, their political model involving members to the decision-making process had suffered from changes such as diversification, the establishment of subsidiaries, the opening to non-co-operative partners. The place of members has to be reassessed, their loyalty being an undeniable asset for the co-op.

This study is based upon the analysis of the minutes of the general assemblies of five agricultural co-ops. It aims at making history an asset in the management of the members: by building knowledge, history can feed communication towards members. Finally, it is proposed to carry out this research in a co-operative way so as to pool resources.

Agriculture, Co-operatives, Agriculture Co-operatives, Participation, Collective action, History, Heritage